



Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em Administração

Rafael Araújo Leal

OS DONOS DA "ESTRATÉGIA"
A FORMAÇÃO DO ESTAMENTO BUROCRÁTICO NAS ORGANIZAÇÕES -
O CASO WORLD STUDY

Dissertação de Mestrado

FLORIANÓPOLIS

2005

Rafael Araújo Leal

OS DONOS DA "ESTRATÉGIA"
A FORMAÇÃO DO ESTAMENTO BUROCRÁTICO NAS ORGANIZAÇÕES -
O CASO WORLD STUDY

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Professor Doutor João Benjamim da Cruz Júnior

Florianópolis, abril 2005

Leal, Rafael Araújo

L 435 Os donos da “estratégia”: a formação do estamento burocrático nas organizações; o caso World Study. Florianópolis, 2005.
72f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-graduação, 2005.

1. Administração estratégica. 2. Estamento burocrático. 3. Poder (Ciências Sociais). I. Cruz Júnior, João Benjamim da.

CDD 658.4012

Rafael Araújo Leal

**OS DONOS DA “ESTRATÉGIA”
A FORMAÇÃO DO ESTAMENTO BUROCRÁTICO NAS ORGANIZAÇÕES -
O CASO WORLD STUDY**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Grau de Mestre em Administração na área de concentração em Políticas e Gestão Institucional do Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e aprovada, em sua forma final, em 29 de julho de 2005.

Prof. Dr. Rolf Hermann Erdmann
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora composta pelos professores:

Prof. Dr. João Benjamim da Cruz Júnior
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Pedro Antônio de Melo
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Judas Tadeu Grassi Mendes
FAE - Centro Universitário

Dedico esse trabalho à linda Angela, meu grande amor, que há alguns anos me ajuda a “ver” e “viver” a Vida como um simples e ao mesmo tempo extraordinário Milagre.

AGRADECIMENTOS

Ao pensar um pouco sobre “o que” escrever nesta seção, chego à conclusão de que esta dissertação, mesmo que feita por mim, não me pertence...

Esse trabalho sequer existiria se não fosse a confiança do professor João Benjamim da Cruz Júnior.

O radical incentivo ao “pensar” (não pensar) do bom amigo frei Vagner Sassi.

A “loucura-serena” de empreendedores como Marcelo Cansini e Cláudio Kleiner, que com sabedoria souberam transformar em realidade um sonho juvenil chamado World Study.

O generoso e incondicional apoio que a FAE Business School, na figura singular do seu líder, professor Judas Tadeu Grassi Mendes, me concedeu ao longo dessa maratona acadêmica.

E o imenso amor que as famílias Araújo, Leal, Smanhotto e Schuchovski me concederam durante esses 731 dias.

Certo de que nunca poderei retribuir a todos vocês tanto carinho e atenção, deixo aqui o meu simples, porém sincero, **MUITO OBRIGADO!**

Certeza!

De tudo, ficaram três coisas:

A certeza de que estamos sempre começando...

A certeza de que precisamos continuar...

*A certeza de que seremos
interrompidos antes de terminar....*

Portanto devemos:

Fazer da interrupção um caminho novo ...

Da queda um passo de dança...

Do medo, uma escada...

Do sonho, uma ponte...

Da procura, um encontro...

Fernando Pessoa

RESUMO

LEAL, Rafael A. **Os donos da estratégia**: a formação do estamento burocrático nas organizações – o caso World Study. 2005. 72 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

O presente estudo procurou sistematizar, em forma de uma dissertação de mestrado, dados, informações e conclusões de um estudo de caso transversal com avaliação longitudinal, realizado em uma organização do setor de educação intercultural nos anos de 2003 e 2004, que teve como objetivo “estudar as implicações das diferentes formas de exercício do poder na Administração Estratégica da corporação”. Três foram os temas de discussão que configuraram o quadro teórico de referência e possibilitaram a formulação de uma resposta à principal pergunta de pesquisa do trabalho: (i) a magia dos “modelos mais populares” de Administração Estratégica, seus parcos resultados e o fato gerador dessa módica performance; (ii) uma análise dos quinhentos anos de relações de poder na organização máxima desse país: o Estado Brasileiro; (iii) e uma tentativa de re-interpretação das relações de poder nas organizações burocráticas. Ao final, tanto o estudo empírico, quanto os levantamentos teóricos acentuaram que a questão principal não está na supressão do poder nas organizações, como afirmam muitos autores, mas sim na análise das coalizões de poder existentes na organização e no estabelecimento de instrumentos que objetivem um balanço entre tais conjunturas de poder durante a liderança dos processos organizacionais.

Palavras-chave: poder, estratégia, estamento burocrático.

ABSTRACT

LEAL, Rafael A. **Os donos da estratégia**: a formação do estamento burocrático nas organizações – o caso World Study. 2005. 72 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

This study has tried to identify data, informations and conclusions of a study of traverse case with longitudinal evaluation, accomplished in an organization of the intercultural education sector in the years of 2003 and 2004. It had the objective of studying the implications of different forms of power on the Strategic Management of the corporation. Three were the themes of discussion that configured the theoretical reference and that made possible a formulation of an answer to the main question of the research:(i) the magic of the most popular models of Strategic Management, their little results and the origin of this modest performance; (ii) an analysis of the five hundred years of power relations in the maximum organization of this country: the Brazilian State;(iii) and a new interpretation of the power relations in the bureaucratic organizations. At the end, both the empiric study and the theoretical considerations have showed that the main subject is not the suppression of the power in the organizations as many authors affirm, but in the analysis of the power coalitions that exist in the organizations and in the establishment of instruments that aim a balance between the conjunctures of power during the leadership of the organizational processes.

Key Words: power, strategy, bureaucracy.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Tema e Problema de Pesquisa.....	12
1.2 Objetivos da Pesquisa	15
1.3 Justificativa	15
2 REFERENCIAL teórico	17
2.1 Da Administração à Administração Estratégica.....	17
2.1.1 As teorias e suas difíceis classificações.....	23
2.1.2 Conceitos e modelos em administração estratégica	25
2.1.3 Dinâmica do processo administrativo	30
2.2 A Magia dos Instrumentos Gerenciais e seus Parcos Resultados	31
2.3 Brasil: 500 Anos de Governo	35
2.4 É Possível um Caminho Alternativo?.....	40
3 METODOLOGIA.....	43
3.1 Especificação do Problema de Pesquisa.....	43
3.2 Perguntas de Pesquisa.....	43
3.3 Apresentação das Categorias de Análise.....	44
3.4 Definição Constitutiva (DC) e Operacional (DO) das Categorias de Análise	44
3.5 Delimitação da População	45
3.6 Delineamento da Pesquisa	45
3.7 Fonte, Coleta e Tratamento de Dados.....	47
3.8 Limitações da Pesquisa.....	48
4 O ESTUDO DE CASO DA <i>WORLD STUDY</i>.....	49
4.1 Breve Apresentação da Empresa	49
4.2 O Começo de um Sonho	50
4.2 A Sedução do Poder.....	53
4.3 Sofrendo as Consequências da Gestão Unilateral	55
4.4 Gerenciando Emoções	56
4.5 Considerações Importantes dos Fundadores a Respeito da Empresa	60
5 ANÁLISE DO CASO	62
5.1 A Administração Estratégica na <i>World Study</i>	62

5.2 O Gerenciamento dos Conflitos.....	64
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
REFERÊNCIAS	69

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema e Problema de Pesquisa

As rápidas e constantes mudanças que ocorrem no ambiente empresarial têm sugerido um posicionamento diferenciado das organizações no que diz respeito a seus processos gerenciais. São raros os casos de empresas que sabem fazer uma boa leitura dessas mudanças, comunicá-las às suas estruturas organizacionais e desenvolver estratégias inovadoras em resposta às novas e dinâmicas configurações do ambiente.

Com o objetivo de tornarem-se cada vez mais competitivas, as organizações buscam avidamente ferramentas de gestão que possam auxiliá-las a se diferenciar da concorrência. Um dos modelos de formulação de estratégia desenvolvido, e talvez um dos mais populares, foi o *Swot Analysis* (*strenghts, weaknesses, opportunities and threats*), que começou a ser construído na década de 60 pelo Grupo de Administração Geral da Harvard *Business School* e que até hoje vem experimentando certo êxito no mundo corporativo. Essa técnica administrativa visa identificar as oportunidades e ameaças do ambiente e os pontos fortes e fracos da organização. Fruto dessa análise, são formuladas e escolhidas algumas estratégias que buscam adequar as competências internas da empresa às possibilidades externas do seu próprio negócio.

Em função, tanto do contexto vigente na época, quando quase não havia técnicas formais, publicadas, que procurassem analisar as organizações de uma forma mais ampla (realização da análise externa e interna), quanto da propaganda que acadêmicos e consultores faziam dos ótimos resultados que essa ferramenta traria para as corporações, grande foi o número de empresas que adotaram tal prática, algumas até criando setores específicos de planejamento. Inúmeros foram os cursos de graduação e pós-graduação em Administração que inseriram em

seus currículos a disciplina de planejamento estratégico, institucionalizando o termo no ambiente acadêmico e empresarial.

Entretanto, o que se percebeu foi que, em muitas empresas, os resultados da implementação ficaram aquém das promessas feitas pelos incentivadores da idéia. O problema agravou-se ainda mais porque tudo isso aconteceu num momento em que a competitividade estava bastante acirrada e a economia mundial experimentava algumas crises, em especial as do petróleo. Mas, ainda que esses fatos sirvam como pano de fundo para descrever essa história, a problemática principal do tema não foi levantada.

Com base na literatura que surgiu para analisar os questionamentos acima, viu-se que um dos principais erros do processo estratégico nas organizações foi separar o pensamento da ação, ou seja, o planejamento da implementação. Contudo, nota-se que talvez essa dissociação entre pensamento e ação estratégica seja explicada pela forma linear com que as pessoas que lideraram esses projetos a entenderam e a colocaram em prática. Nas empresas, o que se percebeu foi que apenas um número restrito de pessoas participava do processo, desenvolvendo estratégias e posteriormente um outro grupo era encarregado de as colocarem em prática.

Mas, quais as razões para esse descolamento entre pensamento e ação? Quais eram os motivos que faziam com que as organizações entendessem a maioria dos seus funcionários como meros executores de planos previamente formulados pela alta cúpula da organização?

Respostas difíceis de se encontrarem, especialmente porque quase todo o quadro teórico de referência da área em geral oferecia um *hall* de instrumentos gerenciais para resolver quase todos os problemas das organizações, exceto os mencionados acima. Foi como se uma empresa tivesse inventado um remédio para curar uma enfermidade, mas não tivesse se preocupado com os efeitos colaterais do mesmo.

Em outras palavras, a indústria da Administração Estratégica acabou por se perder no meio de uma visão extremamente tecnicista da organização. Cabia então voltar a olhar o seu objeto de pesquisa: a organização. Analisar e refletir um pouco sobre suas complexidades, para somente depois poder inferir algo sobre.

E foi assim que diversos autores, especialmente um brasileiro chamado Alberto Guerreiro Ramos, há muitas décadas chamava a atenção das organizações para tratar sobre essa questão. Ao tratar do estudo da burocracia, Guerreiro Ramos alertou os pesquisadores da área sobre as influências das relações de poder existentes nas organizações.

É por meio dessa trilha, também aberta pelo brasileiro, que este trabalho se encaminhará. Ao tentar compreender melhor as influências das relações de poder na Administração Estratégica das organizações, selecionou-se uma organização brasileira, do ramo de educação intercultural, promotora de intercâmbio entre pessoas de países distintos, que teve em sua história uma intensa relação de poder entre as pessoas que fizeram e fazem parte do seu quadro de colaboradores.

Ao entender que as práticas de uma organização situada em um determinado local são apenas reflexos da história política, econômica e social do seu povo, faz-se necessário, antes de se lançar à análise da empresa escolhida, realizar um estudo prévio das relações de poder existentes na organização social máxima deste país: o Estado Brasileiro, para que, levantadas algumas de suas características, elas possam iluminar a análise da empresa estudada. Assim, dentre outras obras, as idéias de Raymundo Faoro também guiaram parte deste trabalho.

Ante o exposto, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: quais são as implicações das diferentes formas de exercício do poder na Administração Estratégica da *World Study*?

1.2 Objetivos da Pesquisa

O objetivo geral deste trabalho pode ser apresentado da seguinte forma: compreender as implicações das diferentes formas de exercício do poder na Administração Estratégica da *World Study*.

Seus objetivos específicos conhecidos por:

- Estudar as implicações na Administração Estratégica das formas de exercício do poder adotadas no período em que os sócios fundadores dão início à organização;
- Estudar as implicações na Administração Estratégica das formas de exercício do poder adotadas no período em que os sócios fundadores tornam-se presidentes da companhia;
- Estudar as implicações na Administração Estratégica das formas de exercício do poder adotadas no período em que os sócios fundadores retiram-se da diretoria e contratam um executivo para gerir a empresa;
- Estudar as implicações na Administração Estratégica das formas de exercício do poder adotadas no período em que os sócios fundadores destituem o primeiro executivo e contratam uma executiva para suceder o seu posto.

1.3 Justificativa

Este trabalho, que procurou estudar as implicações do exercício do poder na Administração Estratégica de uma organização do ramo de educação intercultural, pode ser justificado de algumas formas diferentes.

A primeira delas é a constatação de que grande parte das pesquisas feitas em estratégia procura estudar somente a estratégia em si, analisando-a como pura técnica administrativa, e desconsiderando assim outros fatores importantes para a sua elaboração, em especial as relações de poder que permeiam todo o processo estratégico das organizações e influenciam seus resultados.

Em um segundo momento, para se estudar essas relações de poder existentes na organização é preciso recorrer a um referencial teórico que está fora do campo da Administração Estratégica. Ao estudar as relações de poder dentro das organizações, a sociologia posiciona-se como um dos campos mais indicados, pois além de o idealizador da burocracia estar enquadrado nesse campo, muitos dos trabalhos importantes feitos *a posteriori* são pertencentes a sociólogos.

Essa busca pela conversação entre campos distintos torna-se ainda mais importante, quando o interesse por esse estudo analisa uma organização brasileira, país este que também possui em sua história uma interessante busca de determinados grupos organizados pelo domínio do poder. Assim, este trabalho entende que, ao analisar um problema aparentemente administrativo com um referencial pertencente à sociologia, um novo entendimento do problema apresentado poderá surgir.

Por fim, espera-se que as conclusões desse estudo teórico-empírico possam trazer um novo entendimento sobre a estratégia organizacional, não apenas do ponto de vista da discussão teórica, mas de uma efetiva prática organizacional. Assim, espera-se que esse conhecimento, por sua vez, possa servir como uma forma alternativa de pensamento à comunidade acadêmica e empresarial quando estes lançarem os olhos sobre o tema.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A proposta idealizada nesse estudo apresentará neste quadro teórico de referência:

- a) a trajetória das teorias em administração que deram forma ao que a academia entende atualmente por Administração Estratégica;
- b) os resultados pouco significativos obtidos pelas organizações que utilizaram os modelos que dão forma à Administração Estratégica, bem como as possíveis “razões” desse parco desempenho;
- c) como essas mesmas “razões” supracitadas também podem ser observadas ao longo dos quinhentos anos de história do Brasil e indicadas como determinantes para o subdesenvolvimento do país;
- d) a proposição de uma abordagem alternativa ao pensamento atual.

Com o objetivo de propiciar uma melhor leitura durante a seção (a), as teorias e modelos básicos que configuram a Administração Estratégica, indicados no decorrer do texto, apenas serão detalhadas e relacionadas, de forma esquemática, ao final da seção.

2.1 Da Administração à Administração Estratégica

Se fosse possível passar os olhos em todos os momentos já vividos pela humanidade até o final do século XVI, certamente se encontraria, desde os primórdios da civilização, uma tentativa por parte dela de administrar seus recursos. Embora os registros dessas tentativas gerenciais não estejam documentados, tal qual as obras de Platão e Aristóteles, elas podem ser observadas, por meio da historiografia, nas ações exercidas pelos governantes das cidades, dirigentes militares e instituições religiosas. Mais recentemente, a partir do século XVII, nas obras dos autores clássicos da economia, também pode ser percebida uma preocupação com o gerenciamento dos recursos de uma forma geral. Isso porque esses economistas já começavam a vislumbrar o contexto da revolução industrial.

Utilizando grande parte desse conhecimento acumulado, Taylor no final do século XIX, mediante uma série de experimentos realizados na *Midvale Steel Co.*, empresa onde trabalhava, cunhou o termo Administração Científica. O foco desse tipo de administração residia na organização racional do trabalho: estudo de tempos e movimentos, fragmentação das tarefas e especialização do trabalho (TAYLOR, 1970).

Enquanto nos Estados Unidos Taylor preocupava-se com a eficiência operacional das empresas, na França Fayol, como base nas suas experiências profissionais vividas na *Compagnie Commantry Fourchambalt et Decazeville*, desenvolveu a Teoria Clássica. Esse construto começa com o apontamento das seis funções essenciais da empresa, a saber: técnica, comercial, financeira, de segurança, contábil e administrativa. Para Fayol, a função mais importante era a administrativa, que poderia ser conceituada como a capacidade de: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Esse executivo francês também entendia que a administração deveria ter quatorze princípios gerais: divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, subordinação dos interesses individuais aos gerais, remuneração justa, centralização da autoridade, linha de autoridade em cadeia, ordem, eqüidade, estabilidade do pessoal, iniciativa e espírito de equipe (FAYOL, 1950).

Em função dos problemas observados nas empresas, decorrentes do estilo mecanicista de administração empregado, a partir da década de 30 nos Estados Unidos, um novo movimento procura chamar a atenção para a importância das relações sociais no ambiente formal de trabalho. Esse movimento, intitulado Escola das Relações Humanas, direciona suas pesquisas para conhecer melhor as relações humanas no ambiente de trabalho e não mais as tarefas e o funcionamento da estrutura da organização. Diversos foram os autores que participaram da construção dos pressupostos teóricos dessa escola: saindo da abordagem da psicologia do trabalho utilizada por Follet (1942), que entendia a

organização como um sistema de controle dos fatos e não das pessoas; passando pela crença de Barnard (1971) de que uma organização é um grupo social que visa construir um ideal de esforço cooperativo entre as pessoas em prol de um objetivo; às conclusões das pesquisas realizadas em *Hawthorne*, por Mayo (1946), que demonstrou a relação existente entre a interação social dos trabalhadores e os resultados de produção; até chegar à aplicação nas organizações das Teorias de Campo e da Dinâmica de Grupo de Lewin (1965), passando então a incorporar o comportamento humano, leia-se todos os elementos que o compõem, como mais uma variável a ser considerada no conceito de administração.

Posteriormente, a Teoria Neoclássica ou Escola do Processo Administrativo e suas teorias adjacentes, apesar da diversidade e do número de pesquisadores enquadrados nessa forma de pensamento, basicamente dão uma nova vestimenta às teorias da Administração Científica e Teoria Clássica, reafirmando assim os pressupostos pragmáticos destas, decorrentes da preocupação com os resultados empresariais. É seu principal objeto de investigação desenvolver um maior detalhamento dos conceitos que formam o processo administrativo: planejamento, organização, liderança e controle (NEWMAN, 1972).

Planejamento

Learned, Christensen, Andrews e Guth (1965), grupo de administração geral de Harvard, aprofundaram seus estudos na função Planejamento e, ao desenvolverem uma matriz de planejamento, denominada *SWOT Analysis* – análise das forças e fraquezas, oportunidades e ameaças – construíram a estrutura central da Administração Estratégica, na época denominada planejamento estratégico. Esse modelo consiste em realizar uma análise do ambiente externo da organização, buscando encontrar oportunidades e ameaças ao negócio em questão, e posteriormente confrontar esses resultados com os pontos fortes e fracos levantados em função de uma análise do ambiente interno

da organização. Assim, esses pesquisadores batizaram com o nome de estratégia as ações empresariais decorrentes dessa análise. Para um melhor entendimento, o ambiente externo era fragmentado em quatro partes: ambiente político, econômico, social e tecnológico. A análise interna era realizada sobre algumas diretrizes da organização, tais como: missão, visão e objetivos, e sobre os pontos fortes e fracos de suas áreas funcionais: finanças, marketing, recursos humanos, processos internos. Com base em cada um desses itens, a organização determinava sua estratégia, como iria agir.

Apesar de as pesquisas de Ansoff (1993) terem surgido ao mesmo tempo que as publicações do grupo de Harvard e suas principais idéias terem como alicerce a *SWOT Analysis*, em sua obra, Ansoff procurou dar atenção à planificação de todas as ações que levariam a cabo essa forma de análise. Seu objetivo era formalizar o processo de planejamento de tal forma que a organização pudesse visualizar em um diagrama todas as etapas do processo de planejamento: definição de metas, estratégias, orçamentos de curto e longo prazo, revisão das metas.

Conforme afirma Mintzberg (2000), a década de 70 foi alvo de milhares de artigos que conclamavam as organizações e a academia a pensar na importância do planejamento estratégico. Apesar de grande parte dessas publicações terem sido semelhantes em sua essência e tratarem única e exclusivamente do planejamento em geral, autores como Lewitt (1960) e Drucker (1962) contribuíram de forma qualitativa ao planejamento, quando em suas pesquisas chamaram a atenção para a definição de certos itens do planejamento como: negócio, missão, visão e objetivos.

Ao perceber que toda a teoria desenvolvida sobre planejamento estratégico tinha um caráter de “orientações gerais”: analise o ambiente externo, compare com o interno e desenhe as estratégias, Porter (1986) aproveitou esse flanco, em seu doutorado no departamento de economia de Harvard, desenvolveu um modelo quantitativo de análise do ambiente competitivo e formulação de

estratégia. O ambiente competitivo era composto de cinco aspectos: poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos compradores, ameaça de produtos substitutos, novos entrantes no mercado e rivalidade entre os concorrentes. Com base nos resultados dessa análise, as empresas saberiam qual das três estratégias utilizar para posicionar-se de forma adequada no mercado: liderança em custo, diferenciação e foco.

Organização

A função Organização possivelmente tenha sido o objeto de pesquisa mais estudado, sendo seu conjunto de obras responsável pela instituição da disciplina Teoria das Organizações em diversos cursos de graduação e pós-graduação em administração. Muito embora o propósito do seu estudo fosse outro, as obras de Weber (1980) tornaram-se um marco no estudo do tema. Ele inaugurou o termo burocracia referindo-se a uma forma de organização social que adapta seus meios com a finalidade de atingir certos fins com a máxima eficiência possível: Weber entendia a burocracia como uma forma de dominação. Traduzida e interpretada por pesquisadores norte-americanos de episteme estruturalista, as obras desse sociólogo alemão ganham uma explicação distinta da idéia inicial do próprio autor. Assim, Parsons (1968), Merton (1968), Selznick (1972), Etzione (1972), entre outros, buscaram apontar as limitações da organização burocrática, fato esse que desencadeou novos estudos a respeito do design da estrutura organizacional e de seus impactos no resultado empresarial.

Liderança

A capacidade que uma organização possui para motivar seus colaboradores a alcançar um determinado objetivo retrata o entendimento que a Teoria Comportamental ou Behaviorista faz da função Liderança. Maslow (1954)

advoga que as necessidades humanas estão organizadas hierarquicamente; das mais primárias às secundárias. São elas: necessidade fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e auto-realização. As duas citadas por primeiro são consideradas primárias, e as demais secundárias. À medida que os colaboradores satisfazem cada uma delas, estabelecem como objetivo o alcance da necessidade seguinte.

Herzberg (1959) aponta que a motivação das pessoas no trabalho é ocasionada em função de dois fatores:

- a) higiênicos ou extrínsecos, compostos de todos os elementos no trabalho que são estabelecidos pela organização e que estão fora do alcance das pessoas, do tipo: políticas e diretrizes corporativas;
- b) motivacionais ou intrínsecos, compostos pela natureza do trabalho realizado e que está ao alcance do colaborador. Segundo o autor, os fatores motivacionais são mais importantes para a pessoa que os higiênicos.

Já McGregor (1973), que foi o idealizador da teoria X e Y, percebia que a motivação das pessoas estava vinculada a dois estilos distintos de administração: o X, que partia do pressuposto que as pessoas eram indolentes e preguiçosas e que, por isso, estabelecia um estilo de gestão mais rígido, autocrático; o Y, que acreditava que as pessoas eram, sob certas circunstâncias, pró-ativas, com inclinação a determinadas responsabilidades, resultando assim em um estilo de gestão mais democrático.

O conceito de homem administrativo, desenhado por Simon, também pode ser aproveitado dentro da função Liderança, pois as características desse “homem” também determinam suas motivações. Simon (1963) entende que o homem possui uma racionalidade limitada, saber incompleto da realidade organizacional, e que, ao tomar certas decisões racionais, não consegue chegar a um nível de decisão ótimo, mas apenas satisfatório, em virtude da sua limitação. Ao fundar tal pensamento, Simon deu origem ao que hoje se denomina Teoria da Decisão.

Controle

Com algumas exceções, quase todos os autores que direcionaram suas pesquisas para o planejamento estratégico, também abordaram a função Controle. Para Learned, Christensen, Andrews e Guth (1965) e Ansoff (1993), o Controle deveria caminhar junto ao Planejamento, pois era uma forma que as organizações tinham de monitorar o desempenho de cada uma das áreas funcionais, que transformavam em ação o pensamento planejado, e, conseqüentemente, avaliar os resultados do seu planejamento estratégico.

Da mesma forma que Porter (1986) procurou dar uma ênfase mais quantitativa ao processo de planejamento, Kaplan e Norton (1997), vendo que a função Controle também possui apenas “orientações gerais”, propuseram, segundo os próprios autores, um modelo de implementação de estratégia. Essa ferramenta baseava-se na construção de alguns indicadores dentro de cada uma das quatro perspectivas propostas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, e tinham como finalidade auxiliar as organizações a gerenciar a implementação das suas estratégias.

Como se poderá observar ao final desta seção, quando forem descritos os modelos e conceitos básicos que compõem a Administração Estratégica, especificamente as funções Planejamento e Controle, seus pesquisadores foram os responsáveis pela criação dos instrumentos metodológicos mais populares deste tema.

2.1.1 As teorias e suas difíceis classificações

Uma das tarefas mais difíceis e problemáticas das ciências reside na tentativa de classificação de teorias em modelos ou escolas de pensamento. Em vários casos, a totalidade de uma teoria ultrapassa os limites de uma classificação imposta; como provavelmente é o caso de algumas opções de enquadramento

teórico utilizadas por este trabalho. Desta forma, é válido lembrar que, mesmo incorrendo em erro, o objetivo desta seção é fazer com que o leitor pudesse ter uma visão das transformações conceituais que o conceito de Administração foi alvo, culminando assim em sua redefinição.

Assim, ora enquadradas em planejamento e controle, ora em organização e liderança, as reflexões e teorias sobre empreendedorismo, aprendizado, competências essenciais, cultura e poder também foram decisivas no desenvolvimento do conceito de Administração Estratégica.

O empreendedorismo tem em sua origem um grande expoente. Schumpeter (1968) definia o empreendedor como aquele que, ao utilizar combinações de recursos, diferentes das tradicionais, obtinha vantagens em seus resultados quando comparados àqueles que utilizavam combinações tradicionais. Já Pinchot (1985) chamava a atenção para um outro ator organizacional tão importante para o desempenho da organização como o empreendedor: o intra-empreendedor. Para ele, o intra-empreendedor são todos aqueles colaboradores, excluindo o empreendedor, que desenvolvem ações estratégicas dentro das organizações, criando valor para elas.

Quinn (1980) apontava que o aprendizado organizacional acontecia de forma incremental; a própria organização à medida que colocava em prática suas estratégias, aprendia com esse processo e utilizava tal experiência para a elaboração das próximas ações, e assim sucessivamente. Weick (1969), antes mesmo de Quinn (1980), advogava que a compreensão que uma organização tem da sua situação atual é fundada na reflexão sobre as experiências passadas. E, mais recentemente, Senge (1990) vem abordando o aprendizado organizacional sob a perspectiva do processo, objetivando o gerenciamento das mudanças.

Hamel e Prahalad (1995) são os responsáveis pela disseminação do termo competências essenciais. Caminhando ao lado das teorias sobre o aprendizado, esses dois pesquisadores entendem que a vantagem competitiva

das organizações é criada pelas suas próprias capacidades – competências distintivas – características difíceis de serem imitadas pela concorrência.

Também ao lado do aprendizado e das competências, diversos foram os autores que procuraram compreender a influência da cultura de uma organização em seus resultados. Barney (1986), assim como Hamel e Prahalad (1995), acreditava que ela era uma fonte de vantagem competitiva sustentável, pois era difícil que outras organizações a copiassem. Além do que, para a própria organização, era difícil entender a totalidade da cultura em virtude de suas fragmentações.

Para tratar a questão do poder nas organizações, Max Weber é a figura seminal, apesar de muitos outros autores terem relevantes publicações sobre o tema. Toda a probabilidade de impor uma determinada vontade a outrem numa relação social é a definição de poder para Weber (2000). Para esse autor, melhor que a definição de poder é a de dominação, que significa a probabilidade de encontrar em outrem, obediência à vontade imposta.

Apesar de os modelos criados com base na Teoria do Desenvolvimento Organizacional, das contribuições da Teoria Geral dos Sistemas e da Teoria da Contingência possuírem diversos autores, estes procuraram ser citados, na medida em que tinham alguma relação com a Administração Estratégica, ou seja, dentro de cada uma das funções administrativas: planejar, organizar, liderar e controlar, e não em subseções à parte.

2.1.2 Conceitos e modelos em administração estratégica

- Negócio: é o benefício que o cliente percebe ao comprar um produto ou serviço (LEWITT, 1960; VASCONCELOS FILHO e PAGNONCELLI, 2001).
- Miopia em marketing: quando a organização confunde o seu negócio com o produto ou serviço comercializado (LEWITT, 1960).
- Migração de valor: o valor migra de concepção de negócio obsoleta para uma concepção diferenciada de negócio que consegue atender melhor os desejos dos clientes do que a primeira (SLYWOTZKY, 1997).

- Análise ambiental: análise do macroambiente que permeia a organização. Esse ambiente está subdividido em:
 - Ambiente político: todas as variáveis políticas que influenciam a organização, tais como: leis federais, estaduais e municipais, eleições, tarifas comerciais [...];
 - Ambiente econômico: todas as variáveis econômicas que influenciam a organização, a saber: inflação, taxas de juros, valor do câmbio [...];
 - Ambiente social: todas as variáveis sociais que influenciam a organização, tais como: religiões, crenças, hábitos, costumes populares [...];
 - Ambiente tecnológico: todas as variáveis tecnológicas que influenciam a organização, a saber: inovações tecnológicas de informação, processo produtivo [...] (LEARNED et al., 1965).
- Análise setorial: análise do ambiente competitivo que envolve a organização. Esse ambiente está subdividido em:
 - Ameaça de novos entrantes: entrada de organizações em um setor onde não atuavam.
 - Produtos substitutos: surgimento de produtos substitutos que venham a concorrer com os produtos ou serviços tradicionais do setor.
 - Barganha de fornecedores: poder de negociação que os fornecedores possuem em relação à organização.
 - Barganha de compradores: poder de negociação que os compradores possuem em relação à organização.
 - Rivalidade entre concorrentes: grau de rivalidade entre os concorrentes de um setor. (PORTER, 1986).
- Fatores críticos de sucesso: aquelas características do produto ou serviço que determinam a decisão de sua compra por parte do cliente.

Os fatores críticos de sucesso são resultantes de uma definição das análises ambiental e setorial (WRIGHT et al., 2000).

- Missão: é a razão de ser de uma organização (VASCONCELOS FILHO e PAGNONCELLI, 2001).
- Visão: é como a organização gostaria de ser reconhecida pelos colaboradores, clientes e a comunidade em geral (VASCONCELOS FILHO e PAGNONCELLI, 2001).
- Objetivos: são resultados mensuráveis e viáveis que a organização estabelece para alcançar em um prazo de tempo determinado (VASCONCELOS FILHO e PAGNONCELLI, 2001).
- Estratégia: como a empresa age face às mudanças que enfrenta. Há diversos modelos de classificação de estratégia:
 - Estratégia de concentração: quando a organização opta por concentrar todos os seus recursos em um só negócio.
 - Estratégia de estabilidade: quando a organização decide manter seus recursos nos diferentes negócios que possui.
 - Estratégia de redução de despesas: quando a organização opta por: encerrar um ou mais negócios, vendê-lo(s), e eliminar algumas linhas de produtos.
 - Estratégia de crescimento: quando a organização opta por expandir-se. Existem cinco tipos de crescimento:
 - ♦ Integração vertical: quando a organização opta por adquirir fornecedores ou clientes.
 - ♦ Integração horizontal: quando a organização faz a aquisição de outras corporações concorrentes.
 - ♦ Fusão: quando duas ou mais organizações unem forças para formar uma única e nova organização.
 - ♦ *Join-venture*: quando duas ou mais organizações se juntam para formar uma outra organização, sem que haja a extinção das organizações fundadoras.

- ♦ Diversificação: quando uma organização adquire, em um outro setor que não o seu, uma organização. (WRIGHT et al., 2000).
- Estratégias genéricas: com base nos resultados da análise setorial, Porter (1986) afirma que as organizações podem escolher uma entre três alternativas estratégicas:
 - Liderança em custo: possuir o custo mais baixo do setor.
 - Diferenciação: desenvolver produtos ou serviços únicos, de tal forma que os clientes se disponham a pagar um valor maior por eles. No entanto, segundo Mendes (2004) a competitividade de uma empresa baseia-se em três elementos fundamentais: (i) aumento da produtividade dos fatores de produção, que pode ser obtida por meio da tecnologia; (ii) redução no custo unitário de produção. Sabe-se que o aumento de produtividade tem uma relação inversa com os custos médios, ou seja, quanto mais produtivos os fatores de uma empresa, menor o custo unitário de produção. Isto significa que a curva de oferta não só se desloca para a direita, como também a torna mais elástica (Gráfico 1). Em outras palavras, a empresa com oferta mais elástica (menos inclinada) é mais competitiva, ou seja, aumenta mais facilmente a produção; (iii) Qualidade dos produtos e serviços. A empresa que sucesso é aquela que produz barato, algo diferenciado. Ter qualidade é uma diferencial. Um produto ou serviço diferenciado faz com que a curva de demanda seja mais inelástica (mais inclinada). Neste caso, os consumidores percebem que o produto ou serviço é melhor, fazendo-os mais fidelizados. Assim, um aumento no preço não reduz significativamente as quantidades vendidas. Os consumidores são mais insensíveis a preço.

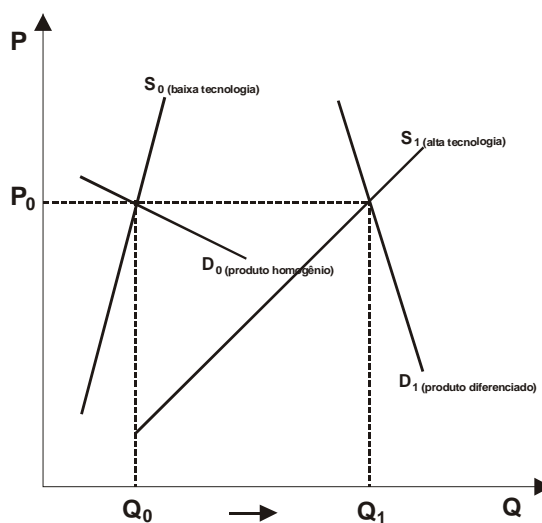


GRÁFICO 1 - DEMANDA ELÁSTICA

- Foco: atingir apenas nichos de mercados, optando pela liderança em custo ou diferenciação.
- *Balanced Scorecard*: forma de controle organizacional que, por meio de indicadores estabelecidos em quatro áreas, leia-se perspectivas, procura auxiliar as organizações a gerenciar o processo de implementação de estratégias.
 - Perspectiva financeira: faturamento, lucratividade, ciclo financeiro etc.;
 - Perspectiva dos clientes: índices de satisfação, retenção, captação, etc.;
 - Perspectiva processos internos: indicadores de produtividade, novos produtos, qualidade, etc.;
 - Perspectiva aprendizado e crescimento: índices de satisfação, retenção e produtividade dos colaboradores, entre outros (KAPLAN e NORTON, 1997).
- Competências essenciais: são determinadas capacidades responsáveis por criarem um diferencial competitivo a uma organização quando comparada a outras (HAMEL e PRAHALAD, 1995).

2.1.3 Dinâmica do processo administrativo

O processo administrativo de planejar, organizar, liderar e controlar, advogam alguns autores, com o desenvolvimento das teorias administrativas passaram a ter uma nova configuração, em que cada uma das quatro atividades, antes entendidas como estanques, passam a estar imbricadas, quebrando assim os marcos divisórios entre elas, e entendendo o processo administrativo como um *continuum*, denominado processo estratégico (MINTZBERG, 2000; QUINN, 1980).

Ao tentar estabelecer uma relação entre os conceitos básicos em administração estratégica, pode-se apresentar a dinâmica do processo estratégico com o seguinte esquema.

A reflexão da organização sobre as definições do seu negócio, miopia em marketing e migração de valor auxilia a definir com clareza o seu negócio.

Tendo ciência do negócio, a organização tem condições de levantar todas as variáveis ambientais (políticas, econômicas, sociais e tecnológicas) e setoriais (cinco forças de Porter) que têm impacto direto e indireto no negócio (no benefício) da organização.

Com base nesse conhecimento acumulado, a organização tem condições de conhecer as oportunidades e ameaças que o ambiente traz ao negócio, bem como os fatores críticos de sucesso deste.

De acordo com os fatores críticos de sucesso, os objetivos são definidos e a organização procura alcançá-los, tendo como diretriz a missão e a visão, elementos que também nortearão a escolha estratégica da empresa (qual estratégia utilizará para alcançar os objetivos).

A única forma de mensurar o desempenho das estratégias no alcance dos objetivos é por meio do controle estratégico. Esse controle auxilia também a organização a identificar suas competências essenciais.

Mas não é somente sob essa perspectiva racional que o processo estratégico ocorre. Desde a concepção do negócio até a leitura dos indicadores

que dão forma ao controle estratégico, esse processo ganha vida, “é movido” por diversas perspectivas:

- Racional: a formação da estratégia como um processo de concepção formal e analítica;
- Empreendedora: formação da estratégia como um processo visionário;
- Aprendizado: formação da estratégia como um processo emergente;
- Poder: formação da estratégia como um processo de negociação;
- Cultura: formação da estratégia como um processo coletivo;
- Ambiental: formação da estratégia com um processo reativo;
- Configuração: formação da estratégia como um processo racional, empreendedor, de aprendizado, poder e cultura, todos ocorrendo ao mesmo tempo (MINTZBERG, 2000).

2.2 A Magia dos Instrumentos Gerenciais e seus Parcos Resultados

Conforme pôde ser observado até este momento, grande parte dos esforços das pesquisas em Administração Estratégica, que basicamente compreendem as décadas de 60, 70, 80 e 90, podem ser resumidos na intensa elaboração de construtos teóricos para a formulação de estratégias.

Foi somente a partir da década de 90, quando a comunidade acadêmica e empresarial começou a ver indícios dos resultados poucos significativos que essas ferramentas gerenciais em Administração Estratégica traziam às organizações, que um conjunto de teorias começou a nascer, com o objetivo de compreender de que forma as estratégias organizacionais eram concebidas. E, a partir daí, tecer considerações sobre os problemas empíricos enfrentados por esse campo de estudo.

Nesse cenário, Henry Mintzberg (2004) produziu um dos principais estudos críticos sobre as teorias de formulação de estratégias elaboradas até então. Nessa pesquisa, dentre diversas contribuições, Mintzberg indica que uma

das razões pelas quais grande parte das organizações obtêm baixos resultados com seus planos estratégicos reside no fato de muitas delas entenderem a Administração Estratégica de uma forma extremamente racional.

Essa visão racional tem como um dos seus mais prolíficos adeptos, Igor Ansoff, que, ao falar sobre a dinâmica da Administração Estratégica diz que:

a metodologia é uma sucessão de etapas de redução da diferença: identifica-se um conjunto de objetivos para a empresa, faz-se um diagnóstico da situação corrente em relação aos objetivos e determina-se a diferença entre eles (ou o que chamamos de “*gap*”). Então é instituída uma busca por um operador (estratégia) que possa reduzir o *gap*. O operador é testado por suas qualidades para “reduzir o *gap*”. Se as qualidades forem satisfatórias (o *gap* está essencialmente coberto), o operador será aceito; se o *gap* estiver parcialmente coberto, ele será aceito provisoriamente e procurar-se-á um operador adicional; se o operador não conseguir cobrir o *gap*, ele será rejeitado e procurar-se-á um operador novo (ANSOFF, 1964; pág. 73).

É interessante notar que em momento algum, ao longo das sete linhas de intensa prescrição, Ansoff sequer menciona o componente mais importante desse processo: as pessoas. Nas entrelinhas, percebe-se que o autor reúne todos os seus esforços para explicar detalhadamente o momento da concepção da estratégia, deixando assim a sua implementação em segundo plano. E, segundo Mintzberg (2004), eis o problema! É justamente a separação entre formulação e implementação da estratégia, decorrente da visão racional do processo, que faz com que as organizações não consigam alcançar um bom desempenho.

Ao estudar algumas empresas que possuíam uma visão muito racional da sua Administração Estratégica, Mintzberg percebeu que apenas um grupo restrito de pessoas, não ligados diretamente com as áreas funcionais da organização, desenvolvia todo o diagnóstico e determinavam as estratégias que deveriam ser implementadas. Mas, justamente no momento da implementação das estratégias, os problemas começavam a aparecer. Ao terem que levar a cabo todo o plano estratégico desenvolvido, os colaboradores das áreas funcionais da organização percebiam que, de acordo com o contexto, tanto a análise quanto as

estratégias não condiziam plenamente com a realidade organizacional. Como consequência, as estratégias concebidas não eram as melhores respostas da organização ao setor.

No próprio texto de Ansoff pode-se observar que não existe uma preocupação por parte da metodologia em verificar a acurácia da análise e da estratégia. O autor acredita que elas sempre serão “as melhores”, cabendo apenas aos colaboradores das áreas funcionais a mera execução do plano em questão.

Newman (1972), ao também tratar dessa questão, verificou que a planificação dos processos organizacionais estabelece um limite à liberdade da ação das pessoas dentro da organização e geralmente reduz a liberdade no exercício do próprio pensamento. O autor chega até a afirmar que a direção de uma organização espera do planejamento estratégico é conformidade e não originalidade, traço esse essencial em empresas de sucesso.

Bass, ao conduzir experimentos em várias partes do mundo, concluiu que as pessoas eram mais produtivas e realizadas quando colocavam em prática os seus próprios planos e não planos desenvolvidos por outras pessoas. Várias razões foram apontadas pelo autor:

A produtividade e a satisfação são mais baixas quando se planeja para outros porque (1) a sensação de realização é menor quando se executa o plano de outra pessoa; (2) há uma menor tendência de tentar confirmar a validade do plano de outrem, executando-o com sucesso – menos confiança em que pode ser feito; (3) há menos comprometimento em verificar se os planos funcionam bem; (4) há menos flexibilidade e menos espaço para a modificação e a iniciativa fazerem melhorias em um plano prescrito; (5) há menos entendimento de um plano prescrito; (6) os recursos humanos não são tão bem utilizados; (7) há mais problemas de comunicação e erros e distorções conseqüentes em seguir instruções; (8) existem sentimentos competitivos nascidos entre planejadores e executores, ao ponto de parecer que se os primeiros “ganham”, os últimos “perdem” (1970, p.159).

Robert MacNamara, um dos mais renomados mestres em Administração por Harvard, como Secretário de Defesa dos Estados Unidos, ao declarar sua estratégia militar disse: “precisamos determinar qual será nossa política externa, formular nossa estratégia militar para implementar essa política e então formar as

forças militares para conduzir com sucesso a estratégia” (citado em Smalter e Ruggles, 1966: 70). E foi no campo de batalha, mais especificamente nas plantações de arroz do Vietnã, que os problemas dessa forma de ver o processo estratégico apareceram.

Queridos papai e mamãe. Sinto muitas saudades de vocês. Isto aqui parece um verdadeiro inferno. Ninguém sabe o que está fazendo. Meus superiores parecem tão perdidos quando eu. Assim como grito com os meus comandados, eles gritam conosco. Às vezes, papai, eles nos chamam de acomodados. Às vezes parecem esquecer que lutamos por nossas vidas. Reclamam que não é possível sermos derrotados por um bando de miseráveis. Dizem que temos a melhor tecnologia do mundo e nos mandam novas bombas, novos aviões e nós matamos os inimigos. Mas, no dia seguinte, o inimigo vem e nos derrota de novo. Nós os matamos e eles nos destroem. Sabemos que somos mais fortes do que eles ... mas eles é que estão nos vencendo. São como formigas, surgem por todos os lados. Sabem exatamente o que têm que fazer. Papai, todos eles têm cara de criança e, o que é mais estranho, não parecem estar lutando por suas vidas. Parece que lutam por algo muito maior. Nossos chefes gritam, nos chamam de egoístas, mas nenhum de nós sabe por que está aqui, muito menos o que esperam da gente. É muito difícil lutar quando não se tem uma razão para isso. Parece, papai, que nosso objetivo é apenas matar quem aparece na nossa frente. Acho que, por isso, matam-se tantos colegas e tantos civis. Quem aparece pela frente é sempre inimigo. Papai, temos medo até da nossa sombra ... Enquanto eles vêm com essa conversa de proteger nossa nação, vejo meus companheiros morrendo. Começo a sentir ódio da nossa nação e, principalmente, ódio de quem nos mandou para cá. Eles não têm a mínima idéia do que estão fazendo, nem imaginam o que sofremos. O meu problema não é lutar, mas ter razão para lutar. É ter o que dizer para os meus homens, algo que não seja: matem, matem, matem. Eu amo vocês, espero revê-los em breve. Do seu filho (VASCONCELOS FILHO e PAGNONCELLI, 2001, p.261).

Mas qual o significado que está subjacente a esses problemas mencionados? Que fatores são esses que causam o descolamento entre pensamento e ação estratégica, entre formulação e implementação? Ao observar cada uma dessas argumentações acima e se deparar com esse último questionamento levantado, possivelmente um sociólogo diria: isso ocorre em virtude das relações de poder existentes nessas organizações.

Max Weber (2000), um dos mais expressivos sociólogos da História, definia o conceito de poder como: “a probabilidade de impor a própria vontade numa relação social, mesmo contra resistências, seja qual for o fundamento dessa probabilidade (2000, p.33)”. Entretanto, ele argumentava que, ao tratar das relações de poder ocorridas nas organizações, o uso da palavra dominação, entendida por Weber como: “a probabilidade de encontrar obediência a uma ordem de determinado conteúdo, entre determinadas pessoas indicáveis (2000, p.33)”, era mais apropriado.

Em outras palavras, ao observar a dinâmica desse processo, percebe-se que um grupo restrito de pessoas em uma organização, ao exercer a dominação sobre os demais colaboradores, termina por separar a formulação da implementação da estratégia.

Ao procurar analisar a gestão das organizações no contexto brasileiro, torna-se indispensável estudar a organização social máxima do país, o Estado Brasileiro, para que posteriormente essas reflexões possam iluminar a busca por caminhos alternativos à gestão dos processos organizacionais no contexto brasileiro.

E para a realização dessa imersão cultural nos mais de quinhentos anos de relações de poder no Estado Brasileiro, a consulta ao material de Raymundo Faoro torna-se obrigatória. Muito provavelmente ele tenha sido um dos pesquisadores brasileiros que procurou estudar tal assunto em todas as suas linhas e entrelinhas.

2.3 Brasil: 500 Anos de Governo

A tese central da obra do sociólogo gaúcho, Raymundo Faoro, *Os Donos do Poder: a formação do patronato político brasileiro*, é um exemplo que ratifica as razões pelas quais um empreendimento, quando liderado por uma minoria que busca atingir apenas seus interesses, obtém um minguido desempenho. Ao analisar e descrever conjuntamente os contextos, fundamentos e fatos da historiografia brasileira, Faoro aponta como a forma de comando do estamento

burocrático brasileiro, leia-se comando de uma minoria, determinou o subdesenvolvimento de todo um país (FAORO, 2002).

Como o objetivo deste capítulo não é fazer uma síntese da idéia principal da obra desse pesquisador das ciências sociais brasileira, mas sim fortalecer a tese central deste trabalho, outros momentos da história brasileira, analisados por mais autores, também serão apresentados.

O início da colonização

Em função da decadência do comércio das especiarias com o oriente e a eventual perda da posse da terra para piratas e corsários franceses e ingleses, Portugal foi forçado a organizar a colonização brasileira. Em meio a esse contexto, o objetivo português da colonização era a exploração, transformando a Colônia em um simples apêndice da economia metropolitana (HOLANDA, 1965).

O intuito de transferir toda uma burocracia feudal para levar adiante o empreendimento colonizador teve como consequência a formação de um pequeno estamento, formado pelos capitães donatários e senhores de engenho que, ao monopolizar os setores econômico, político, social e cultural, determinavam, por meio da burocracia, o *modus-operandi* da vida no Brasil naquele período (FAORO, 2002).

Nesse mesmo contexto, observa-se que a gestão municipal era desempenhada estritamente pelos “homens bons”; pessoas economicamente poderosas que legislavam quase sempre em causa própria devido à precariedade nos procedimentos fiscalizatórios da corte portuguesa. Esses poucos e letrados súditos, da real majestade lusitana, configuravam uma aristocracia, no sentido literal da palavra (BUENO, 2003).

A Independência

Com a transmigração da família real portuguesa para o Brasil, trazendo consigo aproximadamente quinze mil cortesãos, o príncipe regente, Dom João,

cria uma séria de empresas estatais para abrigar os exilados lusitanos das guerras napoleônicas, promovendo assim uma cômica reorganização política e administrativa no país. Assim, esses portugueses recém-chegados mesclam-se com o estamento dominante vigente no país, e consolidam ainda mais a imobilidade social daquela época (FAORO, 2002).

Fruto dessa pressão estamental, ocorrem três fatos importantes da história brasileira: abertura dos portos em 1808, rompendo o monopólio português em relação ao Brasil e alcançando a almejada liberdade econômica. Em 1815, o Brasil é elevado à categoria de Reino Unido a Portugal e Algarves, objetivando a liberdade político-administrativa; e por fim, em 1822, com um ato meramente institucional, o príncipe regente, Dom Pedro proclama a independência e dá ao país o *status* de Estado Nacional. Ao investigar as estruturas ocultas desses três movimentos históricos, percebe-se que esses movimentos não passaram de um simples arranjo político entre a casa dos branganças e o estamento dominante, pois em nenhum momento pode ser encontrada a participação popular nesse processo. Tal fato pode ser comprovado com a institucionalização do voto censitário, que estava explicitado na constituição outorgada de 1824, como um instrumento de afastamento do povo do processo político-eleitoral (COSTA, 1989; PRADO JUNIOR, 1999).

A República

A queda da monarquia e a chegada da república também são arquitetadas por esse estamento dominante. O fato de as diretrizes monárquicas não mais atenderem os interesses imediatos dessa elite, como as indenizações não pagas na ocasião da abolição e a não participação dos militares na política, faz com que o movimento pró-república seja acelerado e de asas ao falso liberalismo republicano (SCHWARCZ, 1999).

O ato da proclamação da república mais uma vez ilustra a ausência da participação popular no processo de consolidação de um Estado nacional, pois a constituição de 1891, promulgada por uma elite cafeeira, destacava: a ampla autonomia dos Estados, o federalismo, que reforçava o poder do mandonismo local (coronelismo), e a exclusão, do processo político, da mulher e do analfabeto, que representavam aproximadamente mais de 90% da população brasileira (FAORO, 2002; BUENO, 2003).

Década de 1930, revolução ou golpe?

Analisando o desenvolvimento da República Velha, percebe-se que a base da nova elite permanecia agrária e patriarcal. Contudo, esse é o momento histórico em que há uma transferência de recursos do setor agrário para os setores secundário e terciário da economia. Isso produziu um novo segmento dentro desse patronato, com maior representatividade econômica, política e social, que, junto com Getúlio Vargas e outras classes intelectualizadas, colocaram um fim na hegemonia política dos barões do café. Boris Fausto advoga que, no decorrer da organização do governo Vargas este caracterizou-se pela formação de um “Estado de Compromisso”, em que as ações governamentais tinham apenas um objetivo: atender todos aqueles setores que o apoiavam, a saber: comerciantes, industriais, banqueiros, jovens militares intelectualizados provenientes da classe média (tenentismo) e a classe trabalhadora urbana. Entretanto, enquanto seu governo privilegiava com ações uma elite industrial, seu discurso populista manipulava os anseios e as aspirações da classe trabalhadora (FAUSTO, 1972).

Do pós-guerra a João Goulart

Passando pelo governo de Dutra, o segundo governo Vargas, Juscelino Kubitschek, Jânio Quadros e João Goulart, o povo brasileiro, em especial na década de 50, foi alvo do mais acentuado populismo vivido pelo país. Ao praticar tal discurso,

o governo dava mostras de que reconhecia a existência e a crescente importância da classe trabalhadora como um ator político-social. Entretanto, esse reconhecimento, que se deu novamente só no discurso, não abriu caminho para uma participação efetiva desse segmento social na gestão do país (SKIDMORE, 1975).

Do golpe militar à Nova República

O contexto da guerra fria e o acentuado discurso populista no Brasil abrem os precedentes esperados pela elite militar para a arquitetar o golpe de 64. A partir dessa nova configuração do Estado, há uma nova troca de favores entre o estamento dominante e a elite militar, que permite a manutenção do *status-quo* de ambas as partes por 21 anos (SKIDMORE, 1988).

Pode-se dizer que a queda da ditadura no Brasil foi consequência direta da conjunção de alguns fatores, a saber: pressões internacionais lideradas pelos Estados Unidos, por meio da figura de Jimmy Carter; insatisfação da elite com o modelo econômico vigente; e a pressão das esquerdas, que anistiadas, se reagrupavam após anos de exílio. No entanto, a redemocratização brasileira renasce sob o comando da mesma elite que manteve os militares no poder (SKIDMORE, 1988).

Um dos retratos históricos que pode confirmar essa tese é a ascensão do representante máximo dos coronéis nordestinos ao poder, José Ribamar Ferreira de Araújo Costa, o José Sarney, que já havia transformado o estado do Maranhão em um verdadeiro feudo (LEAL, 1997).

Ao considerar esse contexto uma das formas de vencer essa situação, segundo Castor (2000, p.252), reside no convencimento

das elites políticas, empresariais, trabalhadores e intelectuais do papel privilegiado de liderança que desempenham na sociedade, pois – dependendo do que fizerem ou do que deixarem de fazer – poderão tanto auxiliar a conduzir o país mais rapidamente a estágios superiores de desenvolvimento como frear o avanço desse processo civilizatório, garantindo sobrevida à pobreza e à ignorância.

2.4 É Possível um Caminho Alternativo?

Ao percorrer o desenvolvimento das teorias em Administração Estratégica; investigar, hipoteticamente, o motivo dos poucos resultados que estas trouxeram às organizações; e verificá-lo por meio dos fatos históricos vividos pelo Brasil em seus mais de quinhentos anos de História, conclui-se que, se existe alguma abordagem alternativa que possa fazer com que a Administração Estratégica traga às organizações melhores resultados, essa abordagem passa necessariamente por uma tentativa de restabelecimento entre a formulação e implementação das estratégias, ou melhor, entre a união do pensamento e da ação durante todo o processo organizacional.

Esse pensamento pode ser encontrado na essência da idéia de Mintzberg (2004, p.222), quando afirma:

algumas vezes, é claro, os gerentes seniores têm capacidade de pensar estrategicamente, mas estão muito desligados dos detalhes das operações da organização. Então seria melhor que encontrassem maneiras de se pôr novamente em contato, ou então garantir que o poder sobre a elaboração da estratégia seja descentralizado para aqueles que estão mais próximos dos detalhes da operação. A formulação eficaz de estratégia em circunstâncias difíceis requer que o formulador seja o implementador, ou então, que os implementadores se encarreguem pessoalmente da formulação. Em outras palavras o poder sobre o processo deve caber às pessoas que tem uma percepção íntima do contexto na qual as estratégias devem funcionar.

Entretanto, essa ligação entre “o *front* e a *retaguarda*” não se faz, sem que haja uma nova configuração social da organização: rompimento com o estamento burocrático dominante – que indica a imobilidade nas relações de poder nas organizações – e o conseqüente estabelecimento de um novo desenho organizacional que propicie a possibilidade de mudança no grupo dominante da organização, continuamente. Nesse caso, a palavra continuamente não tem só um apelo simbólico, mas sim prático, pois caso essa possibilidade de mudança não seja contínua, um novo estamento formar-se-á e os resultados dessa pseudomudança, de antemão, podem ser conhecidos ao analisar os resultados da

revolução cubana e literariamente muito bem ilustrados pela obra de George Orwell, “A revolução dos bichos”.

Mas como é possível para uma organização burocrática, no sentido weberiano do termo, que pressupõe o conceito de dominação, desenvolver e implementar um modelo de gestão que permita a mudança contínua do grupo dirigente dominante?

Ramos (1966, p.326), depois de realizar uma vasta análise teórica – percorrendo quase todos os autores que escreveram sobre organizações burocráticas – e empírica – analisando as diferentes formas de governo em alguns países –, conclui que:

A burocracia, intrinsecamente, não é nem positiva, nem negativa. Suas características refletem o meio social geral. Não emanam de uma essência metafísica. Mudam historicamente. (...) É inconcebível o desaparecimento da burocracia. A sociedade de massas aumenta a necessidade da burocracia, entendida esta como sistema de prestar serviços, que funciona com alguma coordenação centralizada de atividades e com alguma vigência de impessoalidade nas relações humanas. Sem a burocracia, a vida social seria inorgânica. Assim o ideal de liquidação da burocracia não é científico. O problema de que se cogita no caso é corrigir o caráter alienado e alienante das relações entre autoridade e subordinados, entre a burocracia e seus clientes. A ciência pode contribuir para o equacionamento e a relativa resolução desse problema. (...). O papel modernizante de toda burocracia reflete sempre uma conjuntura de poder favorável à mudança social. Se a estrutura de poder vigente na sociedade objetiva a modernização, a burocracia, quaisquer que sejam os seus caracteres, será compelida, de algum modo, a ser modernizante.

Da mesma forma que a burocracia ganhou uma estampa pejorativa, muitos outros pesquisadores também carimbaram o significado da palavra dominação – exercício de poder – como um mal que atormenta as organizações.

Mas, tanto quanto a burocracia, o exercício do poder não é nem positivo, nem negativo. O que determina seu enquadramento é como esse poder é exercido: se a sua conjuntura propicia a mudança social ou tem por objetivo consolidar um estamento. (LUKES, 1980 ; CLEGG et al., 1999; WEBER, 2000).

Portanto, talvez o desenvolvimento de instrumentos organizacionais que objetivem a mudança contínua do grupo burocrático dominante seja a condição

determinante para a formulação e implementação de estratégias que tragam melhores resultados às organizações.

No entanto, essa tese encontra certa resistência em alguns autores que, tendo um entendimento estrito da palavra “poder”, estabelecem como eixo central de suas pesquisas a supressão do poder nas relações sociais, com a finalidade de propiciar “relações mais democráticas”. E é nesse afã que se esquecem de que tal tentativa é utópica, pois as relações de poder existem até mesmo nas relações familiares. Em outras palavras, o poder é uma característica intrínseca da ação social (LUKES, 1980; CLEGG et al., 1999; WEBER, 2000).

Portanto, conclui-se que a questão principal não está na supressão do poder nas organizações, mas sim na análise das coalizões de poder existentes na organização e no estabelecimento de instrumentos que objetivem um balanço entre tais conjunturas de poder.

3 METODOLOGIA

O presente capítulo tem como objetivo abordar a forma como será realizada a pesquisa de campo: especificar o problema e as perguntas básicas de pesquisa, definir e justificar como a pesquisa será guiada, bem como identificar o tipo de abordagem metodológica que mais se adapta às necessidades do problema de pesquisa.

3.1 Especificação do Problema de Pesquisa

Esta pesquisa tem como foco a análise das implicações das diferentes formas de exercício do poder na Administração Estratégica da *World Study*.

3.2 Perguntas de Pesquisa

Quais são as implicações na Administração Estratégica das formas de exercício do poder adotadas no período em que os sócios fundadores dão início à organização?

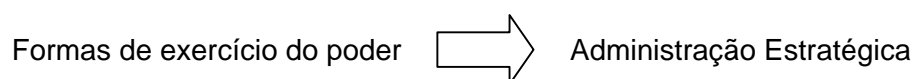
Quais são as implicações na Administração Estratégica das formas de exercício do poder adotadas no período em que os sócios fundadores tornam-se presidentes da companhia?

Quais são as implicações na Administração Estratégica das formas de exercício do poder adotadas no período em que os sócios fundadores retiram-se da diretoria e contratam um executivo para gerir a empresa?

Quais são as implicações na Administração Estratégica das formas de exercício do poder adotadas no período em que os sócios fundadores destituem o primeiro executivo e contratam uma executiva para suceder o seu posto?

3.3 Apresentação das Categorias de Análise

As categorias de análise consideradas para a execução desta pesquisa são apresentadas abaixo:



3.4 Definição Constitutiva (DC) e Operacional (DO) das Categorias de Análise

Para definir conceitualmente as categorias de análise apresentadas acima, torna-se necessário apresentar o conceito de poder e em seguida o conceito de dominação em função do imbricamento existente entre os dois termos, pois a categoria de análise “formas de exercício do poder” pressupõe os conceitos de poder e dominação.

- Poder:
 - DC: o poder segundo Weber (2000, p. 33) diz respeito à “probabilidade de impor a própria vontade numa relação social, mesmo contra resistências, seja qual for o fundamento dessa probabilidade.”
 - DO: o poder será identificado por meio das entrevistas realizadas juntamente com os sócios fundadores e alguns funcionários da organização diretamente envolvidos nas relações de poder estudadas neste trabalho.
- Dominação:
 - DC: A dominação, segundo Weber (2000, p.33), pode ser entendida como “a probabilidade de encontrar obediência a uma ordem de determinado conteúdo, entre determinadas pessoas indicáveis.”

- DO: a dominação será identificada por meio das entrevistas realizadas juntamente com os sócios fundadores e alguns funcionários da organização diretamente envolvidos nos momentos de dominação estudados neste trabalho.

3.5 Delimitação da População

A população, aqui entendida como a organização do ramo de educação intercultural, denominada *World Study*, foi escolhida porque apresenta em sua história um intenso exercício do poder entre os membros que fazem parte da organização. Como a análise deste tema nas organizações muitas vezes envolve assuntos que dificilmente podem ser trazidos a público, a escolha da organização se deu em função de ela estar disposta a colaborar com o desenvolvimento acadêmico, apresentando assim todos os dados e informações necessárias para a realização do trabalho.

3.6 Delineamento da Pesquisa

Para Richardson (1989), num sentido amplo, o método de pesquisa nada mais representa do que a escolha de certos procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenômenos. Segundo ele, há dois tipos de abordagens de pesquisa: a quantitativa e a qualitativa.

De acordo com a literatura, a pesquisa quantitativa busca separar os fatos estudados de seus respectivos contextos, ou seja, consiste em quantificar e classificar a relação existente entre uma variável com outra variável. Tendo essa constatação como ponto de partida para a construção de um diálogo, vê-se que grande parte das pesquisas realizadas no século XIX e XX teve um caráter quantitativo, principalmente devido à forte influência do positivismo. Entretanto, essa escolha metodológica, predominantemente quantitativa, mostrou-se muitas

vezes insatisfatória e insuficiente para responder algumas questões de pesquisa nas ciências sociais.

Isso não significa que a pesquisa quantitativa tem menor importância do que a qualitativa, mas apenas que a natureza de um problema de pesquisa deve definir o método de investigação apropriado. Por essa razão, o aparecimento da pesquisa qualitativa se deu na Antropologia, quase que naturalmente, pois os pesquisadores observaram que informações sobre a vida de certos povos não podiam ser quantificadas, mas precisavam ser interpretadas de acordo com o contexto em que viviam. Conclusão: as informações não poderiam ser reduzidas a simples dados objetivos. Vide o estudo de Malinowski em uma tribo na Nova Guiné.

Bogdan (1982) mencionou alguns aspectos essenciais da pesquisa qualitativa, os quais são: o ambiente natural que serve como fonte direta de dados e o pesquisador, como instrumento principal. O significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida é uma preocupação essencial do pesquisador.

Diante dessa extensiva, mas necessária, análise dos métodos de pesquisa, propõe-se a abordagem qualitativa para a realização deste estudo, vista a natureza do problema formulado. O método escolhido como sendo o mais apropriado é o estudo de caso, pois segundo Yin (2001), o estudo de caso se concentra em responder questões explanatórias do tipo: “como” e “por que”. Tais questões lidam com situações que necessitam ser traçadas ao longo do tempo, em vez de serem encaradas como meras repetições ou incidências. Triviños (1994) entende que o estudo de caso tem como foco a análise profunda de uma unidade, podendo detalhar especificamente o ambiente de uma organização, de um grupo de pessoas ou até mesmo de uma só pessoa. Segundo ele, há diversos tipos de estudo de caso: histórico-organizacional, observacional, história de vida e comparativo.

Conforme dito, este trabalho tem a preocupação de analisar o processo estratégico de uma organização, desde a sua criação até os dias atuais, e isso

traz implicações para a escolha do tipo de estudo de caso a ser escolhido. Como a maioria das organizações empreendedoras, a empresa analisada iniciou suas atividades contando apenas com a colaboração do trabalho de dois fundadores e durante algum tempo manteve essa estrutura. Nesse período, especificamente, parte da história da vida desses empreendedores quase que pode ser confundida com a história dos primeiros anos da empresa. Tempos depois, ela começou a crescer, passando por transformações organizacionais substanciais. Portanto, para que uma boa análise histórica do processo estratégico dessa organização seja feita, é preciso utilizar dois tipos de estudos de caso: o histórico-organizacional e a história de vida.

3.7 Fonte, Coleta e Tratamento de Dados

O nível de análise utilizado neste estudo é o organizacional, e a unidade de análise são os sócios fundadores e alguns funcionários da empresa estudada.

A opção por utilizar os dois fundadores da empresa para coletar os dados foi feita em função da natureza do problema de pesquisa, que enfoca as influências das relações de poder na Administração Estratégica da empresa desde a sua fundação, sendo essas as únicas pessoas que vivenciaram todo esse espaço temporal.

Já a escolha dos cinco funcionários se deu em função de estarem participando da organização no momento atual e envolvidos nos fatos em que as relações poder foram estudadas.

Dessa forma, esta é uma pesquisa transversal – pois foi realizada durante o ano de 2004 e 2005 – com avaliação longitudinal, que significa considerar todos os fatos inerentes ao problema de pesquisa, desde a fundação da companhia.

As técnicas de coleta de dados utilizadas foram entrevistas semi-estruturadas e também entrevistas não-estruturadas. Ainda, utilizou-se a observação não-participante como uma outra técnica. Durante as visitas realizadas

à empresa, foram observados alguns artefatos físicos e culturais, tais como, *layout*, quadros indicativos da missão, filosofia, visão e valores; características físicas do prédio onde está localizada; anúncios em jornais e outdoors.

Também foi realizada a análise documental de e-mails, do *site* da empresa na internet, bem como, de todos os materiais publicitários utilizados, tais como, boletins eletrônicos mensais, vídeo institucional da empresa, entre outros. A análise dos dados coletados foi feita com base nas proposições teóricas apresentadas no capítulo anterior.

3.8 Limitações da Pesquisa

Este trabalho possui uma limitação aparente, que reside no fato de não ter validado junto a todos os colaboradores da organização os dados colhidos com os fundadores e alguns funcionários.

4 O ESTUDO DE CASO DA *WORLD STUDY*

4.1 Breve Apresentação da Empresa

Muitas inferências são feitas a respeito do que realmente é a World Study, mas para melhor explicar o negócio dessa organização faz-se necessário dizer primeiro o que ela não é: um escritório de viagens estudantis; uma agência de turismo especializada em turismo jovem; uma escola de idiomas; um despachante de vistos e documentos.

A World Study oferece serviços e programas no exterior que antecipam as tendências da educação Intercultural. Por isso, um dos maiores compromissos da World Study com a sociedade brasileira é continuar sempre sendo vanguardistas nos projetos e nas realizações, quebrar os paradigmas do setor e assim continuar fazendo a história da Educação Intercultural acontecer.

Dentro dessa filosofia de atuação a empresa oferece ao mercado diversas oportunidades de atividades no exterior: cursos de idiomas, estudos em escolas de ensino médio, programa de férias em grupo, intercâmbio desportivo e estágios.

Atualmente a organização possui cento e noventa colaboradores espalhados por doze cidades brasileiras: Porto Alegre, Florianópolis, Blumenau, Curitiba, Londrina, São Paulo, Rio de Janeiro, Niterói, Belo Horizonte, Juiz de Fora, Vitória e Manaus.

Dentre os projetos sociais desenvolvidos pela empresa encontram-se o “Brasil Futuro” e “Missão e Vida”. O primeiro distribui anualmente mais de quarenta bolsas de estudos para períodos que variam de um mês até um ano de estudos no exterior. O segundo colabora com uma organização não-governamental que abriga, recupera e re-integra mendigos à sociedade.

No *hall* dos mais de duzentos parceiros institucionais destacam-se duas grandes organizações de educação intercultural: a Kaplan, que posiciona-se como a

principal provedora no mundo de serviços educacionais e de carreira para indivíduos, escolas e empresa; e a Council Exchange que emprega aproximadamente mil profissionais em todo o mundo, operando em mais de trinta países.

Assim a World Study tem como missão: "ser uma organização de educação intercultural comprometida com a qualificação do profissional para o mercado do século XXI e a satisfação e crescimento de seus colaboradores, a fim de promover o desenvolvimento cultural, acadêmico e social do ser humano e das sociedades, e contribuir para o estabelecimento da paz entre os povos".

4.2 O Começo de um Sonho

Apesar de terem se conhecido aos seis anos de idade e seguirem caminhos acadêmicos e profissionais bem distintos, Marcelo de Araújo Cansini e Claudio Roberto Kleiner mantinham uma grande amizade.

Claudio, além de cursar Engenharia Elétrica em uma instituição renomada, trabalhava em uma estatal que todos os estudantes do seu curso almejavam. Marcelo, da mesma forma que o amigo, fazia o curso de Administração de Empresas na melhor instituição da cidade e trabalhava em uma empresa de grande destaque nacional.

Além da amizade que nutriam desde a infância, o fato de os dois rapazes terem participado de um intercâmbio cultural em um outro país, foi um dos fatos que os aproximou ainda mais.

Empolgados com os resultados pessoais que o intercâmbio trouxe a cada um, os dois, sempre que podiam, incentivavam os amigos a participar de programas de intercâmbio, pois acreditavam que tal atividade trazia às pessoas que participavam uma forma significativamente diferente de entender a própria vida e, com isso, a possibilidade de serem mais felizes.

Aos poucos, eles foram se tornando referência no assunto entre os colegas e muitos desses os procuravam para saber como participar de tal

atividade. Entendendo que preparar toda a documentação para um intercâmbio era um processo demorado e trabalhoso, os colegas muitas vezes ficavam sem saber como agradecer tal disponibilidade e, durante algum tempo, o pagamento por esses serviços se davam por meio do fornecimento de algumas refeições em uma lanchonete tradicional da cidade.

Foi nesse contexto que ambos resolveram deixar seus trabalhos e fundar uma organização de educação intercultural promotora de intercâmbio. Depois de alguns dias estudando os custos iniciais do empreendimento e tomados de alegria com a idéia de montar uma empresa, os na época garotos foram até suas famílias apresentar a idéia, com a finalidade de conseguir algum auxílio financeiro.

Ao tomarem ciência do projeto, as famílias reagiram veementemente contra a iniciativa, pois, como a própria trajetória acadêmica e profissional dos dois mostravam, ambos tinham grandes possibilidades profissionais onde na época estavam empregados.

Apesar de as famílias possuírem recursos suficientes para auxiliar no projeto, se recusaram. Ao ser consultado sobre a possibilidade de servir como fiador para a aquisição de uma linha telefônica, que na época era muito cara, um dos pais dos garotos disse: “Não posso ser fiador de uma empresa que irá falir”.

Como eles precisavam de uma sala comercial para dar início ao negócio, mas não tinham dinheiro suficiente para isso, resolveram oferecer às agências de turismo da cidade o *know-how* sobre intercâmbio para que elas pudessem agregar mais um diferencial em sua carteira de serviços. Já desanimados, depois de passar vários dias sem conseguir alguém que acreditasse na idéia, ao contar tudo o que acontecera até então para a proprietária de uma das últimas agências de turismo da cidade que restava, esta os aceitou.

Em uma sala de doze metros quadrados, sem talão de cheque, cartão de crédito, mas com bom humor e um telefone alugado, a empresa começou a funcionar. No início, sem terem dinheiro para arcar com os custos fixos, Marcelo e

Cláudio, respectivamente, faziam anúncios nos jornais oferecendo massagens e aulas particulares de matemática como forma de obter uma receita alternativa.

Duas foram as ações de marketing desenvolvidas pelos sócios para conseguir clientes:

1. às quintas, sextas e sábados à uma hora da manhã os dois percorriam os bares da cidade e entregavam ao público jovem folhetos que apresentavam a empresa e seus produtos;
2. várias viagens de ônibus a algumas capitais brasileiras como São Paulo, Porto Alegre, Florianópolis, Rio de Janeiro, Brasília, entre outras, eram feitas com a finalidade de captar os estudantes das grandes universidades públicas e privadas.

Enquanto novos clientes iam aparecendo, percebeu-se que a empresa poderia diferenciar-se da concorrência criando programas de intercâmbios diferentes dos que tradicionalmente eram comercializados por ela e por seus concorrentes. Assim, uma outra necessidade apareceu: fazer viagens internacionais para criar parcerias.

E assim foi. Durante muitos anos, com pouco dinheiro, enquanto a mãe de um dos sócios atendia os telefonemas, pois os dois eram os únicos funcionários, Claudio e Marcelo viajavam para a Europa e os Estados Unidos prospectando novas parcerias. Uma das formas criativas para vencer a falta de recursos e ficar mais tempo nos países visitados para conseguir fechar mais parcerias era pagar cinco dólares para os responsáveis dos restaurantes dos hotéis e dormir no chão dos restaurantes.

Em função dos bons serviços prestados e dos diferenciais criados, como ocorre em todas as empresas de serviço, mais clientes começaram a aparecer que, satisfeitos com a qualidade dos serviços, começaram a indicar a empresa para seus próprios amigos. Assim, uma nova sala comercial foi necessária.

E foi durante o crescimento da empresa que as funções dos dois colaboradores se consolidaram: Marcelo especializou-se em criar programas de

intercâmbio e negociar com parceiros nacionais e internacionais, enquanto Claudio tornou-se um hábil vendedor e administrador financeiro da organização.

Até esse momento, apesar de a empresa ser pequena, os funcionários-fundadores sempre imaginavam que estavam gerenciando uma grande corporação, fato que fazia com que a Administração Estratégica tivesse sempre grandes objetivos a serem alcançados. Seus familiares e amigos lhes apelidavam de sonhadores.

4.2 A Sedução do Poder

Depois de alguns anos com um bom número de clientes, a posição financeira da empresa tornou-se bastante confortável, o que permitiu aos sócios desenvolver duas estratégias: comprar o primeiro imóvel da empresa, uma sala comercial em um dos mais novos prédios comerciais de luxo da cidade com a finalidade de transmitir aos clientes confiança, pois a antiga sala comercial tinha suas limitações; e adquirir uma empresa de intercâmbio que possuía escritórios em algumas capitais do país.

Essas estratégias objetivavam o crescimento da organização, o que em pouco tempo ocorreu. Com o crescimento rápido, veio também a necessidade de intensificar as relações institucionais com os parceiros e organismos internacionais e estabelecer um planejamento financeiro nacional para a empresa. Ao observar todo aquele sucesso, ver uma organização começar do zero e alcançar tanto sucesso, nas palavras dos próprios fundadores, ambos ficaram embriagados pelo poder que tinham em suas mãos e, pela primeira vez, entenderam ser necessária a criação de certos cargos na organização: o de presidente e vice-presidente.

Em comum acordo, Marcelo assumiu a presidência e já não tinha mais tempo para criar novos programas de intercâmbio, pois o número de viagens internacionais e a formalização de processos organizacionais cresciam a cada dia. Cláudio, que era o maior vendedor de programas de intercâmbio de todas as

unidades do Brasil, passou a dedicar pouco tempo às vendas em função da vice-presidência, que tinha como principal atribuição dirigir toda a área financeira da empresa. Nesse período, os dois, que trabalhavam junto com todos os funcionários, decidiram trabalhar sozinhos e alugaram novas salas comerciais no prédio, que ficavam seis andares acima de onde todos os funcionários da empresa estavam.

Como não era possível para os fundadores estar em todos os lugares ao mesmo tempo, como uma forma de controle de cada unidade de negócio, eles estabeleciam as estratégias que deveriam ser adotadas por cada uma das unidades de negócio, bem como seus próprios objetivos, cabendo então a essas a mera execução dos planos formulados para direção da companhia.

Entretanto, como a cultura inicial da organização era de informalidade, sem hierarquias, diversos conflitos começaram a ocorrer, em função de decisões tomadas pela direção e da inacessibilidade dos colaboradores aos fundadores.

Apenas para citar, um dos diversos exemplos de medidas administrativas tomadas pelos fundadores que fomentaram os conflitos foi o estabelecimento de um orçamento para cada uma das unidades de negócios, baseado no volume de vendas. Assim, muitas unidades apesar de conceberem estratégias que visavam à melhoria da organização não as implementava, alegando falta de orçamento. Durante algum tempo, a empresa perdeu competitividade porque basicamente não criava nada de novo, apenas “funcionava” com os produtos que já tinha.

Com o passar do tempo, grupos políticos foram se formando na organização com a finalidade de fazer frente às diretrizes da gestão adotada, e os processos organizacionais perdiam a cada dia sua dinâmica, gerando assim uma insatisfação e uma rotatividade do pessoal bastante alta.

Segundo os fundadores, esse foi o pior momento vivido por eles na empresa. As horas de trabalho demoravam a passar e a cada momento eles sentiam menos vontade de trabalhar: muitas vezes ficavam no escritório apenas três horas por dia. Depois de passar por momentos difíceis na organização,

inclusive por um problema de saúde grave enfrentado por um dos sócios, os dois, que se tornaram pessoas de convívio difícil, perceberam que toda aquela insatisfação pessoal e dos colaboradores era proveniente do afastamento deles das atividades centrais da organização, atividades essas que motivaram os dois no sofrido início da empresa: criar programas de intercâmbio (Marcelo) e vender os programas para os estudantes (Claudio).

Ao enxergarem a raiz do problema, ambos voltaram a trabalhar no mesmo andar dos demais funcionários e retomaram seus antigos afazeres. No entanto, como a empresa continuava precisando de alguém para coordenar todo o processo organizacional, foi contratado no mercado um executivo para assumir a presidência e aberta a possibilidade para outras pessoas tornarem-se sócias da empresa.

4.3 Sofrendo as Conseqüências da Gestão Unilateral

Com a volta dos fundadores ao núcleo central da organização, as relações informais começaram a florescer novamente e aos poucos uma maior agilidade nos processos foi percebida.

No entanto, depois de alguns meses de ambientação, o presidente contratado começou a gerenciar de fato a empresa e aos poucos os colaboradores foram conhecendo um pouco mais do perfil desse gestor. O formalismo e a não-participação dos colaboradores na formulação e elaboração das estratégias da empresa passaram a ser a grafia que acentuava o perfil gerencial desse executivo.

Como faz parte da crença da empresa (i) não interferir de forma direta e abrupta na ação dos colaboradores nos processos organizacionais e (ii) acreditar que ela mesma pode estar “errada” ao não compreender a ação de um colaborador que aparentemente “joga contra a cultura da empresa”, a *World Study*, apesar de não comungar dessa forma de pensamento adotada pelo presidente, mesmo assim continuou com ele. Em virtude disso, enfrentou muitos problemas.

Em uma viagem a um congresso de educação intercultural, o presidente, ao ser questionado por um estagiário da área financeira, hoje sócio da empresa, a respeito do orçamento da viagem, foi enfático ao dizer que ele não devia explicações a um simples estagiário. Ao saber do fato, os fundadores e demais sócios da organização advogaram a favor do estagiário e, assim, os primeiros problemas começaram a aparecer.

Em uma outra decisão unilateral, o presidente decidiu que a empresa deveria desenvolver uma grife de roupas e acessórios. Apesar da não concordância da empresa, o projeto foi levado até o fim e dezessete mil dólares foram gastos sem que houvesse retorno algum.

Outro problema enfrentado foi que, em função de um certo comportamento “elitista” por parte do presidente, especialmente durante as reuniões e jantares de negócios, os parceiros internacionais, que gozavam de um ótimo relacionamento com a empresa, começaram a se afastar dela, pois a empresa nunca tinha sido representada dessa forma.

Apesar da crença da empresa e dos diversos problemas causados pela Administração Estratégica autoritária do presidente, alguns sócios ainda acreditavam que ele poderia mudar. Mas, depois de vários outros problemas internos criados e de alguns prejuízos financeiros, a situação tornou-se insustentável e a demissão, feita de forma polida e educada foi a única e última alternativa.

4.4 Gerenciando Emoções

Ao sofrer as consequências da gestão autoritária de dois ex-presidentes, ficou claro para a empresa que ela precisava encontrar alguém que compreendesse a sua cultura e conseguisse liderar todo o processo organizacional sem burocratização, fazendo com que as normas e procedimentos não sufocassem a liberdade e a criatividade dos colaboradores, ou melhor, os incentivassem.

Foi assim que as competências de uma das sócias da empresa, Gabriela Salles, sobressaíram-se e indiretamente a apontaram como uma ótima candidata ao cargo, que de imediato foi contratada. Unindo suas habilidades provenientes do fato de ser uma empreendedora, intercambista, estudiosa da administração de empresas (cursou mestrado) e executiva efetiva, Gabriela aceitou o convite e começou a liderar a companhia.

Muito embora os problemas que atrapalhavam a empresa no passado estivessem concentrados no tipo de gestão adotada pela direção, a presidente, com um perfil mais participativo, começou a perceber que o seu maior desafio não estava só em desenvolver um perfil gerencial mais “democrático”, mas sim em gerenciar aquilo que movia a organização há muito tempo: a visão empresarial e as emoções pessoais dos seus jovens e resilientes colaboradores, que somavam e ainda somam mais de oitenta por cento do quadro funcional da empresa.

Por se tratar, em sua maioria, de pessoas de classe média que tiveram boas oportunidades educacionais, inclusive a de fazer um intercâmbio pela empresa, esses jovens trabalhadores em geral caracterizam-se por serem críticos dos produtos que vendem, pois já viveram a experiência de adquiri-los, por não aceitarem normas impostas sem antes concordarem com as explicações que justificam tais questões, por não terem medo de expor suas opiniões mesmo que sejam contrárias às de outras pessoas, pois acreditam que suas idéias podem fazer a diferença na organização. E é justamente esse tom de liberdade, catalizador de um ambiente repleto de contra-idéias, que Gabriela precisa gerenciar.

Certa vez, em uma convenção nacional, uma manauara disse: “o problema da *World Study* é que quando o Marcelo acorda com uma idéia de um novo programa de intercâmbio, todos nós temos que trabalhar como loucos para conseguir transformar essa idéia em realidade”. Esse evento é realizado no início de todos os anos, onde cada escritório do Brasil fecha e todas os funcionários do país se encontram para discutir problemas ocorridos durante o processo estratégico no ano anterior, bem como discutir e refletir sobre as possíveis

mudanças no negócio da empresa, decorrentes de alterações identificadas ao longo dos anos nas análises ambiental e setorial, e análise interna da organização.

Mas não são só os fundadores alvos das críticas. Recentemente, um colaborador de uma unidade elaborou uma correspondência eletrônica analisando e criticando o comportamento da presidente de alguns anos anteriores até o presente momento. Sua resposta, foi de aceitação em muitos pontos e agradecimento ao colega de trabalho, pois com tais observações Gabriela entendia que poderia crescer.

Como se pode perceber, esse tom de liberdade e pró-atividade é gerador de diversos conflitos, mas também faz parte da crença dessa empresa entender que tais conflitos, quando iniciados de forma construtiva, são geradores de inovação organizacional e crescimento pessoal.

Entretanto, fruto de uma estrutura horizontalizada (a empresa nunca teve um organograma formal) começou a perceber, depois do seu crescimento, que os funcionários tinham um certo ciclo de vida na organização. Logo que contratados, passavam alguns anos “vivendo a cultura *World Study*”, mas depois acabavam por sair da empresa.

Diversas entrevistas foram feitas com ex-funcionários para se tentar compreender o porquê dessa situação. A conclusão foi que nos primeiros anos de trabalho, dificilmente os jovens encontram empresas que possuam um clima organizacional tão bom quanto na *World Study*, pois lá a participação na gestão é incentivada, há excelente remuneração e grandes oportunidades para se viajar a trabalho e, de quebra, conhecer outros países, grandes amizades são construídas, etc.

Mas também como muitos desses rapazes e garotas apenas estão no seu primeiro ou segundo emprego, e geralmente seus cursos superiores são de outras áreas que não aquelas específicas do negócio da empresa, acabam se desligando da organização. Entretanto, esse “desligamento” ocorre de uma forma um pouco distinta daqueles em outras organizações, pois os ex-funcionários,

depois de terem passado por uma vigorosa experiência profissional, destacam-se de forma visível em seus novos postos de trabalho.

Sob uma perspectiva racional, a organização perde muito com essa situação, pois, em função da dependência que com os funcionários, ela necessita encontrar e treinar um novo colaborador, processo esse que leva tempo e acarreta muitos custos indiretos. Por outro lado, é incalculável a alegria que a empresa tem ao ver nas declarações dos próprios funcionários o quanto contribuiu para a formação deles.

Tentando de alguma forma encarar esse problema da perda de talentos, a *World Study*, também se utilizando das percepções dos ex-funcionários, estabeleceu uma forte política de empreendedorismo corporativo. A idéia central era fazer com que cada um dos funcionários pudesse empreender dentro da própria organização.

Isso poderia acontecer de duas formas. A primeira delas seria por meio do “Banco do Empreendedor” que financia projetos de novos produtos, propagandas mercadológicas, melhorias de processos internos, entre outros e pode dar um retorno financeiro aos empreendedores da idéia.

Assim aconteceu com um projeto realizado em universidades no interior do Paraná, que visava aumentar as vendas de um determinado produto. Os resultados do projeto foram surpreendentes, pois trouxeram um incremento substancial às vendas do produto e, conseqüentemente, aos salários dos empreendedores. Um outro projeto denominado “*Open Your Heart*” também pode ser citado como mais um dos diversos projetos de sucesso. Seu objetivo era conseguir oferecer um atendimento de maior qualidade aos clientes. Por meio de uma pesquisa com eles, essa melhora foi possível.

A segunda forma de empreendedorismo corporativo se dá quando um colaborador decide tornar-se um associado da empresa, montando um escritório em cidades onde a *World Study* ainda não esteja presente no mercado. Assim foi

com o novo escritório em São Paulo, comandado por uma ex-colaboradora de Curitiba, o escritório de Niterói, dirigido por um ex-funcionário de Belo Horizonte e recentemente pela participação acionária na unidade de Florianópolis por um ex-funcionário, também de Curitiba.

4.5 Considerações Importantes dos Fundadores a Respeito da Empresa

Mais do que transcrever alguns fatos que marcaram a história da empresa, esta parte final do relato do estudo de caso foi destinada às maiores preocupação da sua direção em relação ao desempenho futuro dela. Dois foram os problemas levantados:

- O primeiro reside no fato da existência de um líder carismático na organização, chamado Marcelo Cansini. De fato, como fundador e bom conhecedor do setor, sua experiência é de fundamental importância. Entretanto, como o seu carisma é muito forte, muitas vezes isso tende a encobrir outras lideranças emergentes. Outro ponto importante é que, quando a empresa passa por um momento de dificuldade, há uma certa expectativa de que ele possa resolver a situação. Assim foi no caso de uma operação financeira, logo após os atentados terroristas de onze de setembro; com a captação, de parceiros poloneses, de mais vagas para oportunidades de trabalho no exterior, devido ao fato de o fundador ter ido dormir no chão do quarto desses polacos e contar-lhes histórias engraçadas sobre o Brasil; de ter invadido propriedade particular nos Estados Unidos para explicar o verdadeiro benefício do intercâmbio a uma das personalidades que estava envolvida no processo de aprovação da lei americana que regulamentava o trabalho estrangeiro remunerado no país.
- O último e não menos importante item foi o depoimento emocionante dos fundadores, quando cara a cara, ambos reconheceram estar

tristes e insatisfeitos um com o outro, em virtude do desgaste da amizade entre eles, sofrido durante os anos de empreendimento juntos. Amizade essa que foi determinante nos momentos de dificuldade da empresa e, segundo eles, se não for cuidada, pode atrapalhar substancialmente a empresa.

Uma das razões encontradas por eles foi perceber que, no início, ambos eram muito jovens, solteiros e como a empresa basicamente não existia, tudo era um sonho a ser conquistado e os momentos juntos eram repletos de alegria. Hoje, casados e com grandes responsabilidades, a maior parte do tempo que os dois passam juntos destina-se a resolver pequenos problemas operacionais que aos poucos ofuscam a antiga e verdadeira amizade. Uma das formas encontradas por eles para tentar amenizar esses problemas é viajar juntos e deixar o trabalho de lado. Mas, como eles não são os mesmos meninos de antigamente, torna-se difícil para ambos arranjam tal disponibilidade de tempo.

5 ANÁLISE DO CASO

5.1 A Administração Estratégica na *World Study*

Ao analisar o caso, percebe-se que, em função dos diversos perfis diretivos que a companhia teve em sua história, os resultados do Planejamento e da Administração foram os mais distintos.

No início do empreendimento, percebe-se que, mais do que as técnicas mercadológicas utilizadas para conquistar o mercado, o que movia a organização dos dois fundadores era o sonho de construir uma grande empresa de intercâmbio cultural que fizesse a diferença na vida das pessoas. Assim, apesar de não constarem no *hall* de ferramentas-chave consideradas pelos teóricos para o sucesso de uma Administração Estratégica, a perseverança, a audácia e principalmente a amizade, foram virtudes que permearam toda a Administração Estratégica da empresa nos primeiros anos, e foram determinantes para a construção do seu sucesso posterior.

E foi ao ver que o sonho tornar-se-ia realidade que o poder tomou conta do pensamento dos fundadores. Com o crescimento da empresa, entenderam que deveriam continuar controlando cada ação da organização, assim como faziam quando ela era pequena, e criaram mecanismos gerenciais para essa finalidade. Mas, ao ver que o discurso para os colaboradores, quanto à participação na gestão da empresa, era um e a prática administrativa adotada era outra, os próprios funcionários começaram a criar grupo informais que boicotavam as decisões da direção.

Ao terem ciência dos problemas que causavam, perceber que o trabalho realizado por eles não mais agregava valor à companhia e, principalmente, não os realizava mais como no início, ambos deixaram a reputação de lado e imediatamente voltaram a fazer aquilo que de fato os realizava: promover intercâmbio e não mais gerenciar os processos decorrentes dessa ação. Tal

decisão pode ser entendida como uma forma de re-estabelecimento entre a implementação das estratégias e sua formulação, pois, naquele período, os sócios, juntamente com os colaboradores, ao viverem os problemas diários e conhecerem bem tal realidade, tinham melhores condições de conduzir o processo estratégico.

Mas toda essa emoção inicial acabou, na medida em que os próprios fundadores e novamente os colaboradores sofreram a “ditadura diretiva”, proveniente do novo executivo. Ao invés de reprimirem rapidamente esse estilo gerencial, percebe-se mais uma vez a cultura pró-desenvolvimento dos colaboradores da empresa. Mesmo sofrendo as conseqüências dessa gestão, aos poucos os próprios colaboradores foram mostrando ao executivo principal que aquele não era o perfil de que a empresa necessitava.

Outro fato a ser mencionado é que, durante a gestão dos fundadores enquanto presidente e vice-presidente e do presidente contratado, a companhia percebeu a ineficiência causada pelo perfil gerencial imposto. Com isso, viu-se também que a cultura jovem e questionadora da organização fazia com que essa gestão unilateral criasse ainda mais conflitos do que poderia criar em uma outra organização onde os questionamentos não são freqüentes e incentivados.

Assim, ao conhecer o *know-how* que a organização possuía em Administração Estratégica e as características da cultura da companhia, pode-se inferir que essa tentativa de aproximação entre formulação e implementação de estratégia ocorreu mais em função da cultura organizacional, que exigia mais participação, do que em função dos estudos críticos sobre o tema da estratégia.

E foi ao entender essa questão que Gabriela estabeleceu como prioridade na sua gestão a criação de um ambiente favorável ao bom desenvolvimento do processo estratégico da empresa. Assim, ela identificou também dois fortes aliados nesse processo: os fundadores. Como eles trabalham inseridos no dia-a-dia da empresa, ela soube utilizá-los como termômetros do clima organizacional, que a ajudam constantemente a rever normas e procedimentos estabelecidos.

Percebe-se também que, com o advento das convenções nacionais, apesar de trazer um certo formalismo, o processo estratégico da empresa não fica engessado, pois apenas questões de ordem fundamental são discutidas, como: análise das variáveis externas e internas da organização, deixando assim a implementação das estratégias para cada um dos dias do ano que virão. Ou seja, nas convenções nacionais, são formadas todas as condições necessárias para que os colaboradores possam estar preparados para pensar e agir estrategicamente no dia-a-dia.

A empresa sempre acompanhou seus concorrentes, mas nunca limitou a criação de seus produtos às dos produtos da concorrência, prática rotineiramente adotada pelos seus concorrentes e que indiretamente promove a própria inovação na *World Study*, pois, para diferenciar-se daquilo que foi copiado, é preciso criar novos programas. Assim ela é reconhecidamente no mercado uma empresa inovadora.

Entretanto, percebe-se que esses resultados são alcançados em virtude de um Planejamento e uma Administração Estratégica que nasce do núcleo central da organização, ou seja, dos próprios funcionários que lidam dia e noite com os problemas em questão, não circunscrevendo assim um limite à ação dos colaboradores, mas sim incitando-os a criar.

5.2 O Gerenciamento dos Conflitos

Conforme mostra a relato do caso, diversos foram e continuam sendo os conflitos inerentes ao processo estratégico da empresa. No entanto, a análise de cada um dos tipos de conflitos existentes apresenta uma forma diferente de ver esse fato por parte desta organização.

No início da empresa, os maiores conflitos que se apresentavam como decisivos para a continuação ou não do empreendimento existiam fora da empresa, especificamente originários nas próprias famílias. Mas, foi somente por entender o contexto das opiniões dos pais que os filhos compreenderam que,

apesar do comportamento das famílias estarem atrapalhando o andamento dos negócios, conseguiram vencer esse primeiro obstáculo sem deixar amarguras pelo caminho.

Durante o início da empresa os conflitos eram quase inexistentes, pois a única coisa concreta que existia naquele momento era a força de um sonho. Assim como a escolha das áreas de especialidade de atuação dos fundadores na organização se complementavam, menos motivos havia para haver conflitos naquela época.

Entretanto, foi como o crescimento da empresa que a escola de gerenciamento de conflitos inaugurou suas aulas e teve como inscritos dois jovens e imaturos rapazes. Cegos pelo poder que tinham nas mãos, decorrentes da criação de uma grande organização, os fundadores acreditavam que aquilo tudo era ainda fruto do sucesso pessoal de cada um, esquecendo que, naquele momento, diversos eram os outros atores que os ajudavam a fazer a forma como que a peça fosse representada.

Mas foi refletindo sobre os conflitos decorrentes desse estilo de gestão adotado e sobre suas próprias vidas, no sentido pessoal, que os fundadores decidiram enfrentar tais problemas, retirando-se da direção da empresa e voltando a viver um espírito de trabalho mais participativo, que contemplava a vivência dos problemas reais ocorridos no dia-a-dia da empresa. Isso fez com que os fundadores redescobrissem a realidade organizacional da sua própria empresa.

Ao acreditar que os problemas se resolveriam com a simples contratação de um executivo para conduzir os processos da empresa, os problemas começaram a aparecer novamente. Foi por meio do gerenciamento (um enfrentamento reflexivo) dos conflitos existentes, e não por medidas repentinas e unilaterais da parte dos fundadores e sócios da empresa que a própria organização mostrou ao dirigente que aquele perfil gerencial não se encaixava na cultura da companhia.

Ao ter como guia a história da empresa, bem como um bom conhecimento da cultura da organização, a atual presidente, desde que assumiu esse posto de liderança, vem tentando mostrar aos colaboradores que o enfrentamento reflexivo dos conflitos inerentes às ações organizacionais diárias é uma das formas de a própria organização crescer e se diferenciar das demais.

Assim, este trabalho entende que o enfrentamento reflexivo dos conflitos é a oportunidade que uma pessoa, um grupo, ou uma empresa dá a outrem de expor suas opiniões e considerações sobre uma determinada questão, sem deixar que a posição hierárquica das pessoas envolvidas na relação de poder privilegie alguém nessa “queda de braço”, o que formaria o que este trabalho denominou de estamento burocrático organizacional. Isso faz com que as novas diretrizes da organização nem sempre tenham origem na sua direção, mas sim no próprio núcleo central da organização. Isso é que este trabalho considera como possibilidade constante de mudança nas diretrizes da organização. O que pode ser visto especialmente nas diversas histórias de empreendedorismo corporativo da empresa.

Ao encerrar esta análise, percebe-se que, apesar dos “deslizes” (aprendizado), o fato de a empresa, desde a sua concepção, procurar apreender com os conflitos que enfrentava, forjou nela as características de uma empresa inovadora, que já há alguns anos posiciona-se como a maior empresa de educação intercultural da América Latina, considerando o indicador mais utilizado para a composição de *ranking*: faturamento.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o passar do tempo, diversas mudanças políticas, econômicas, sociais e tecnológicas têm alterado substancialmente os setores das organizações e percebe-se que são poucas aquelas que conseguem administrar estrategicamente seu negócio de tal modo a desenvolver competências que possam responder a essas mudanças.

Como indica este trabalho, provavelmente as possíveis causas dessa não- resposta ocorre em virtude do tradicional desligamento entre pensamento e ação, formulação e implementação, que, como foi visto, tem suas origens na cristalização de um estamento burocrático organizacional (MINTZBERG, 2004; RAMOS, 1966).

Entretanto, mesmo que essas organizações queiram re-estabeler a relação entre o pensamento e a ação, isso pode não ser muito fácil, pois essa tentativa de re-ligação entre formulação e implementação não se consegue alcançar de um dia para o outro e nem especialmente com simples técnicas gerencias. Para fazê-la, é preciso ter valores e ações democráticos que catalisem tal iniciativa, como mostra o caso *World Study*.

Apesar de diversas empresas adotarem técnicas que aparentemente as enquadram no *hall* de empresas que acreditam nos benefícios da participação das pessoas no processo estratégico, suas ações organizacionais denunciam seus verdadeiros valores e, por isso, diz-se que tal estilo de gestão não é muito comum nas empresas contemporâneas. Isso porque poucas são aquelas organizações que desenvolvem um cultura em que as relações de poder decorrentes das ações organizacionais são vistas como fatos naturais. Em decorrência disso, seus conflitos não são resolvidos de acordo com a escala hierárquica de opiniões.

Especialmente no Brasil, esse perfil gerencial pode não encontrar muita aderência à cultura brasileira, que possui dentre suas características o “conformismo”

e a “aversão ao risco”. Portanto, a tão necessária criação das contra-idéias, geradoras de conflitos, são ofuscadas pelas duas características mencionadas acima.

De acordo com as conclusões a que foi possível se chegar neste trabalho pode-se perceber a importância de recorrer a outras áreas da ciência para uma maior compreensão das características de uma organização. Assim, como o conceito e a busca pela emancipação do ser humano na sociedade moderna, conceito proveniente da filosofia, idéia prima dos trabalhos de Alberto Guerreiro Ramos, orientou suas pesquisas realizadas desde o início da segunda metade do século XX e que tantas contribuições trouxe para a gestão das empresas, é preciso que os atuais pesquisadores da Administração reconheçam, antes de tudo, que uma organização tem suas origens como um fenômeno sociológico e, para estudá-la, é necessário resgatar alguns conceitos desse campo para iluminar as pesquisas da área.

E se assim o é, torna-se necessário rever o quadro teórico de referência dos cursos de Administração, que basicamente se assemelham a finas butiques gerenciais, repletas de técnicas de gestão soltas de seus próprios significados. Essa formação faz com que mais e mais profissionais, ao se deparar com os paradoxos da realidade empresarial: jogo de poder, aceitação cultural e muitos outros, olhem para todo o conteúdo visto em seus cursos e desvalorizem a própria profissão, com o famoso jargão: na prática, a teoria é diferente.

Com o passar do tempo, da mesma forma que a própria história da Administração foi procurando dar atenção a certos elementos no início esquecidos, como a influência das relações sociais nos resultados da organização, conceitos como cultura ou identidade, poder e conflito, estamento e classes podem ser muito úteis para se estudar aquilo que denominamos ora de organização, ora de companhia, ora de empresa, que na realidade nada mais é do que um pequeno retrato de um panorama social. Por fim, acredita-se que muito se poderia fazer ao estudo da estratégia se, antes de tudo, seus pesquisadores a entendessem como uma ação social e não meramente uma técnica administrativa.

REFERÊNCIAS

ANDREWS, K. R. **The Concept of corporate strategy**. Homewood: Dow Jones-Irwin, 1971.

ANSOFF, H. I.. **A quasi-analytical approach of the business strategy problem**. Management Technology (IV, 1 [June], 1964: 67-77).

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. S. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

BARNARD, Chester. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971

BARNEY, J. B. Organization culture: can it be a source of sustained competitive advantage? Academy of Management Review (11, 3, 1986: 656-665).

BASS, B M. When planning for others. **Journal of Applied Behavioral Science** (VI, 2 {April/May/June], 1970: 151-171).

BUENO, Eduardo. **Brasil: uma história**. São Paulo: Ática, 2003.

CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. **O Brasil não é para amadores**: estado, governo e burocracia na terra do jeitinho. Curitiba: IBQP-PR, 2000.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**: chapters in the history of the industrial enterprise: Cambridge: MIT Press, 1962.

CLEGG, Stewart R; HARDY, Cynthia. Alguns ousam chamá-lo de poder. In CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais**: reflexões e novas direções. São Paulo: Atlas, 1999

CONSUMANO, M. A.; MARKIDES, C. C. **Pensamento estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

COSTA, Emilia, V. **Da senzala a colônia**. São Paulo: Brasiliense, 1989.

CYERT, R. M., and March, J. G. **A behavioral theory of the firm**. New Jersey: Prentice Hall, 1963.

DRUCKER, Peter F. **Prática de administração de empresas**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1962.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1972.

FAORO, Raymundo. **Os donos do poder**: formação do patronato político brasileiro. São Paulo: Globo, 2002.

FAUSTO, Boris. **A revolução de 30**: historiografia e história. São Paulo: Brasiliense, 1972.

FAYOL, Henry. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1950.

FOLLET, Mary P. "Dinamic administration". In: METCALF, Henry C.; URWICK, Lyndall F.: **The collected papers of Mary Parker Follet**. New York: Harper and Bros., 1942.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**: texto e casos. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GHYCZY, et al. **Clauzewitz e a estratégia**: conceitos e ensinamentos do general estrategista aplicados aos negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GODOY, A. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, nº 3, pp. 20-29. mai./jun.1995.

GUERREIRO RAMOS, A. **A nova ciência das organizações**: uma reconceitualização das riquezas das nações. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

GUERREIRO RAMOS, A. **Administração e estratégia de desenvolvimento**. Rio de Janeiro: FGV, 1966.

HAMEL, G. Inovação e criação de valor. In: CONSUMANO, M. A.; MARKIDES, C. C. **Pensamento estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro; Campus, 1995.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. **The population ecology of organization**. American Journal of Sociology (82, 5, 1977:929-964).

HENDERSON, B. D. **Henderson on corporate strategy**. Cambridge: Abt Books, 1979.

HERZBERG, Frederick; MAUSNERS, Bernard; SNYDERMAN, Barbara B. **The motivation to work**. New York: John Wiley, 1959.

HOLANDA, S. B. **História geral da civilização brasileira**. São Paulo: Difusão Européia do Livro, 1965.

LEARNED, E. P.; CHRISTENSEN, C. R.; ANDREWS, K. R.; GULTH, W. D. **Business policy: text and cases**. Homewood: Irwin, 1965.

LEAL, Victor Nunes. **Coronelismo, enxada e voto**. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1997.

LEWIN, Kurt. **Teoria do campo em ciência social**. São Paulo: Pioneira, 1965.

LEWITT, Theodore. Marketing myopia. **Harvard Business Review** (Julho-Agosto 1960:45-56).

LUKES, Steven. **O poder**: uma visão radical. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1980.

KAPLAN, R.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MARCUSE, Hebert. Tolerância repressiva. In: WOLFF, R. P; MOORE JR, B; MARCUSE, H. **Crítica da tolerância pura**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1970.

MAYO, Elton. **The Human problems of an industrial civilization**. Boston, 1946

MASLOW, Abraham H. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualimark, 2000.

MENDES, Judas Tadeu Grassi. **Economia: fundamentos e aplicações**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

MERTON, Robert K. **Teoria e estrutura**. São Paulo: Mestre Jou, 1968.

MCGREGOR, Douglas. **Motivação e liderança**. São Paulo: Brasiliense, 1973.

MCKIERNAN, Peter. **Historical evolution of strategic management**. Aldershot: Dartmouth Publishing Company Limited, 1996.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, Henry. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry. **Ascesão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **The strategy process: concepts, context, cases**. New Jersey: Prentice-hall, 1996.

NEWMAN, William H. **Ação administrativa: as técnicas de organização e gerência**. São Paulo: Atlas, 1972.

PARSONS, Talcott. **La estructura de la accion social**. Madrid: Ediciones Guadarrama, 1968.

PINCHOT, G. III. **Intrapreneuring**. New York: Harper & Row, 1985.

PETERS, T. H., and WATERMAN, R. H. **In search of excellence**. New York: Harper & Row, 1982.

PETTIGREW, A. M. **The awakening giant: continuity and change in imperial chemical industries**. Oxford: Basil Blackwell, 1985.

PFEFFER, J., and SALANCIK, G. R. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. New York: Harper & Row, 1978.

PRADO JUNIOR, Caio. **Formação do Brasil contemporâneo**. São Paulo: Brasiliense, 1999.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

QUINN, J. B. **Strategies for change**: logical incrementalism. Homewood: Irwin, 1980.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

SCHWARCZ, Lilia M. **As barbas do imperador**. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.

SCHUMPETER, A J. **Fundamentos do pensamento econômico**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1968.

SELZNICK, Philip. **A liderança na administração**: uma interpretação sociológica. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1972.

SENGE, Peter M. **The fifth discipline**: the art and practice of the learning organization. New York: Doubleday, 1990.

SIMON, Herbert. **A capacidade de decisão e liderança**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1963.

SLYWOTZKY, Adrian J. **Migração de valor**: como se antecipar ao futuro e vencer a concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SKIDMORE, Thomas. **Brasil**: de Getúlio a Castelo. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1975.

SKIDMORE, Thomas. **Brasil**: de Castelo a Tancredo. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1970.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução a pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELOS FILHO, Paulo; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para vencer**: um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WEBER, M. **Economia e sociedade**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2000.

WEICK, K. E. **The psychology of organizing**. Reading: Addison-Wesley, 1969.